

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Motivace a odměňování zaměstnanců v konkrétním podniku

Motivation and Remuneration of Employees in a Particular Company

Student:

Bc. Kristýna Nožičková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kristýna Nožičková**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Téma: Motivace a odměňování zaměstnanců v konkrétním podniku
Motivation and Remuneration of Employees in a Particular Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska motivace a odměňování zaměstnanců
3. Charakteristika společnosti
4. Analýza současného stavu motivace a odměňování zaměstnanců
5. Vyhodnocení a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, M., S. TAYLOR a M. ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael a Josef KOUBEK. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

22.4.2016

Datum odevzdání

Barbora Bořilová

Podpis

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Pavlíně Křibíkové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce a za cenné rady a podněty.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska motivace a odměňování zaměstnanců.....	7
2.1	Úloha motivace zaměstnanců v organizaci.....	7
2.1.1	Vymezení pojmů motivace a stimulace.....	7
2.1.2	Proces motivace.....	10
2.1.3	Motivace pracovního chování.....	11
2.1.4	Motivační program podniku.....	13
2.1.5	Pracovní spokojenost.....	13
2.1.6	Motivační typy lidí.....	15
2.2	Odměňování zaměstnanců.....	21
2.2.1	Politika odměňování.....	25
2.2.2	Systém hodnocení práce.....	26
2.2.3	Analýza tržních sazeb.....	27
2.2.4	Stupně mzdových struktur.....	27
2.2.5	Mzdové formy.....	28
2.2.6	Individuální zásluhová odměna.....	30
2.2.7	Zaměstnanecké výhody.....	32
2.2.8	Nepeněžní odměny.....	33
2.2.9	Odměňování dělnických profesí.....	34
2.3	Metody využité v diplomové práci.....	34
2.3.1	Studium písemných pramenů.....	34
2.3.2	Pozorování.....	35
2.3.3	Dotazníkové šetření.....	35
2.3.4	Rozhovor.....	37

3	Charakteristika společnosti	37
3.1	Základní údaje	37
3.2	Představení společnosti	38
3.3	Pracovní pozice v organizaci	39
4	Analýza současného stavu motivace a odměňování zaměstnanců	43
4.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	49
4.2	Motivační typy zaměstnanců	68
4.3	Statistická analýza závislosti	71
5	Vyhodnocení a doporučení	76
6	Závěr	85
	Seznam použité literatury	87
	Seznam zkratk	90

1 Úvod

Téma této diplomové práce je Motivace a odměňování zaměstnanců v konkrétním podniku. Část práce je zaměřena na analýzu motivace zaměstnanců, která je nedílnou součástí personální politiky podniku. Motivační systém podniku má přímý vliv na zaměstnance a jejich pracovní morálku. Pouze správně nastavený motivační systém pomáhá společnosti udržovat kvalitní pracovníky, ty dále rozvíjet, vzdělávat a motivovat je ke stále lepším pracovním výsledkům. V dnešní době mnoho podniků považuje právě své zaměstnance za nejdůležitější výrobní faktor. Jsou kladeny vysoké nároky nejen na pracovníky a jejich schopnosti a dovednosti, ale také na motivační systém podniku, který musí být sofistikovaně propracovaný, aby měl účinný stimulační vliv na zaměstnance a stal se konkurenceschopným nástrojem firmy. Jen správně motivováni a spokojeni zaměstnanci jsou loajální k podniku a tíhnou k nižší fluktuaci.

Práce je zaměřena také na analýzu odměňování zaměstnanců. Motivace a odměňování jsou vzájemně provázané pojmy, neboť správně nastavený systém odměňování je jedním z nejeфекtivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má podnik k dispozici. Systém odměňování nezahrnuje pouze peněžní odměny a zaměstnanecké výhody, i když ve většině případů právě na nich záleží pracovníkům nejvíce. Týká se také nepeněžního a nehmotného odměňování, které je tvořeno systémem pochval od nadřízených, zpětnou vazbou o výsledcích práce, příležitostmi zaměstnance se rozvíjet a zdokonalovat, příjemným pracovní prostředím. V současné době nabývají čím dál více na významu právě nehmotné formy odměňování.

Cílem práce je analyzovat stávající systém motivace a odměňování zaměstnanců ve společnosti Truss Aluminium Factory a.s. a navrhnout doporučení, která by měla vést ke zlepšení v oblasti motivace a odměňování.

Práce je strukturovaná do tří hlavních částí. První část zahrnuje teoretická východiska motivace a odměňování zaměstnanců, jsou zde definovány základní pojmy motivace, proces motivace, motivační program podniku a také jsou charakterizovány jednotlivé motivační typy lidí. Dále je uvedena deskripce jednotlivých prvků systému odměňování, explicitně se jedná o individuální zásluhovou odměnu, zaměstnanecké

výhody, nepeněžní odměny, odměňování dělnických profesí. Součástí této kapitoly je také popis metod využitých v diplomové práci.

Následuje charakteristika společnosti a analýza současného stavu motivace a odměňování zaměstnanců. V této kapitole jsou použity teoretické poznatky z předchozí části práce, které jsou aplikovány na danou společnost. Informace nutné k analýze současného stavu motivace a odměňování jsou získány z interních dat organizace, rozhovorů a pozorování. Dále je zhodnocen motivační systém a systém odměňování zaměstnanců na základě dat získaných z dotazníkového šetření mezi pracovníky. Otázky z dotazníku jsou vyhodnoceny pomocí grafů a tabulek a je poukázáno na významné souvislosti mezi proměnnými (výsledky získanými z dotazníkového šetření), které mohou ovlivňovat spokojenost zaměstnanců se systémem motivace a odměňování v dané společnosti. Následně je zhodnocen motivační systém a správnost jeho nastavení vzhledem k jednotlivým motivačním typům pracovníků.

Na tuto část navazuje kapitola, ve které jsou komplexně shrnuty a interpretovány zjištěné informace a na základě těchto informací jsou navržena doporučení a opatření, která by měla vést ke zlepšení systému motivace a odměňování.

2 Teoretická východiska motivace a odměňování zaměstnanců

V teoretické části diplomové práce se definuje úloha motivace zaměstnanců v organizaci. Poté jsou v této části uvedeny a interpretovány základní principy odměňování zaměstnanců. Na závěr jsou okomentovány metody použité v diplomové práci. Z těchto podkladů se vychází při zpracování dotazníkového šetření v praktické části.

2.1 Úloha motivace zaměstnanců v organizaci

Jedna z nejdůležitějších otázek, kterou by si manažer měl pokládat při řízení odměňování je, jak vysokého výkonu mohou dosahovat motivovaní zaměstnanci. Jedním z důležitých cílů strategie odměňování je správně formovat výkon zaměstnanců.

Tudíž je velmi důležité porozumět, ale také umět správně používat faktory, které motivují lidi. Na základě těchto faktorů vytvářet postupy a procesy v systému odměňování, které pomohou zvýšit úroveň motivovanosti, pracovní angažovanosti a oddanosti zaměstnanců. A také podpoří jejich pozitivní, spontánní a dobrovolné chování. Teorie motivace je účinný nástroj pro vytvoření efektivního systému odměňování. V podstatě je to návod pro praktické kroky, které jsou potřebné k vytvoření plnohodnotného systému odměňování¹.

2.1.1 Vymezení pojmů motivace a stimulace

Před objasněním pojmů motivace a stimulace je důležité, pro správné pochopení těchto pojmů, vymežit co je to samotný motiv a stimul.

Motiv je důvod nebo potřeba vydat se určitým směrem. Lidé jsou motivováni právě tehdy, když předpokládají, že jejich kroky, činnosti či rozhodnutí povedou k dosažení určitého předem vytyčeného cíle. Motiv je možno chápat také jako psychologickou příčinu činností. Motiv určitým způsobem ovlivňuje intenzitu a perzistenci lidské činnosti. Dle odborné literatury se motivy zaměřené stejným nebo podobným směrem vzájemně posilují a tím podporují vznik a realizaci motivované činnosti. V opačném případě motivy protikladné se vzájemně oslabují a tím mohou motivovanou činnost narušovat, v extrémních podmínkách dokonce znemožňovat.

¹ HERZBERG, F., B. MAUSNER and B.B. SNYDERMAN. *The Motivation to Work*. New Jersey: Transaction Publishers, 2003. 157 p. ISBN 1-56000-634-X.

Ve spojitosti s klíčovou organizační a řídicí rolí v chování zaměstnanců se motivy dělí na:

- **cílové motivy**, působení těchto motivů trvá tak dlouho, dokud není dosaženo cílů,
- **instrumentální motivy**, u kterých nelze určit cílový stav (např. zájem pracovníka o určitý obor činnosti).

Stimul je určitý impuls vyvolávající změny v motivaci jedince. Stimuly jsou rozlišovány na:

- **impulsy** - vnitřní pohnutky způsobující změnu v těle nebo v mysli,
- **incentivy** - vnější podněty související s impulsy, tzv. aktivují motivy².

K tomu, aby bylo dosaženo efektivní a účinné motivace je zapotřebí znát, jak motivace vzniká, z čeho pramení, jaké podněty mají na činnosti, ale také na samotného člověka vliv. Pohnutky, jež motivaci vytvářejí, jsou nazývány jako zdroje motivace nebo základní motivační dispozice. Jsou interpretovány ve dvou úrovních:

a) **motivы prvotní (primární, vrozené)** – označují úroveň motivace, která je spojena s biologickými procesy v lidském těle, jsou vrozené, slouží k udržení a rozvoji života jedince i člověka jako biologického druhu. Tyto motivы bývají u různých autorů interpretovány odlišně. Například jako „pudy“, „instinkty“ či „biologické potřeby“,

b) **motivы druhotné (sekundární, získané)** – představují úroveň motivace, která souvisí se zkušenostmi jedince získanými při uspokojování primárních motivů. Tato úroveň motivace je získaná neboli naučená a nejvýznamnějším motivem v tomto případě není zachování života jedince, ale snaha o jeho rozvoj a dosažení kvalitativně vyšší úrovně. Do této skupiny patří především:

- **návyky** – naučené vzorce chování charakterizované také jako opakované, zafixované a zautomatizované způsoby jednání v určitých situacích,
- **zájmy** – specifické formy zaměření jedince na určitou oblast jevů,
- **ideály a hodnoty** – ideál neboli model, vzor, cíl, který člověku pomáhá jako vodítko při jeho jednání a rozhodování, hodnotu lze chápat jako něco

² BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

žádoucího, čeho si člověk cení, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání³.

Motivaci lze definovat jako soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho zaměřují určitým směrem, aktivizují a vzniklou aktivitu se snaží udržet. A právě tyto síly se navenek projevují jako motivované jednání či motivované činnosti⁴.

Dle odborné literatury je motivace rozlišována na dva typy, a to na vnitřní a vnější motivaci.

Vnitřní motivace (primární) souvisí s „kvalitou pracovního života“. Jde o faktory, které vycházejí zevnitř, z osobnosti jedince. Lze říci, že se jedná o vnitřní uspokojení. Vnitřní motivace se vztahuje k obsahu a k cíli řešeného úkolu. Velmi důležitá je sladění vnitřních podnětů s cíli dané firmy. Mezi faktory vnitřní motivace patří odpovědnost, autonomie, uznání, kvalifikace, seberealizace, zajímavá práce, možnost rozvíjet své schopnosti, příležitost k funkčnímu postupu atd.

Tzv. **vnější motivace** (sekundární) je cíleným vnějším působením, záměrným ovlivňováním vnitřní motivace. O vnější motivaci se jedná tehdy, když pracovníka k výkonu pohánějí podněty zvenčí. Tato motivace nepůsobí trvale, pokud se podněty vytratí, zaniká také motivace. Faktory vnější motivace jsou například zvýšení platu, povýšení, jistota, postavení, titul, pracovní podmínky, sociální kontakty, pochvala, ale rovněž také tresty apod. Vnější motivace bývá nazývána také jako stimulace.

Vnější motivace zaměstnanců představuje určitý problém, neboť podněty vnější motivace odvádějí pozornost od pracovní náplně. Motivace, jak již bylo výše uvedeno, je stav, kdy jsou v souladu osobní cíle pracovníka s cíli úkolu. Oproti tomu vnější motivace tím, že působí formou pobídek, odměn nebo tlaku, způsobuje nežádané převrácení vztahu prostředek - cíl. Vlastní pracovní náplň, která byla původně cílem snažení, se stává pouze prostředkem, kterým pracovník získá lákavé výhody jako je například finanční bonus, povýšení, benefity atd. V praxi to funguje tak, že pracovní náplň se stává pro pracovníky nedůležitá, může se jim jevit jako neosobní, nezajímavá. Z těchto důvodů by se manažeři měli snažit nastavit pracovní podmínky tak, aby měli pracovníci možnost motivovat se

³ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

⁴ PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

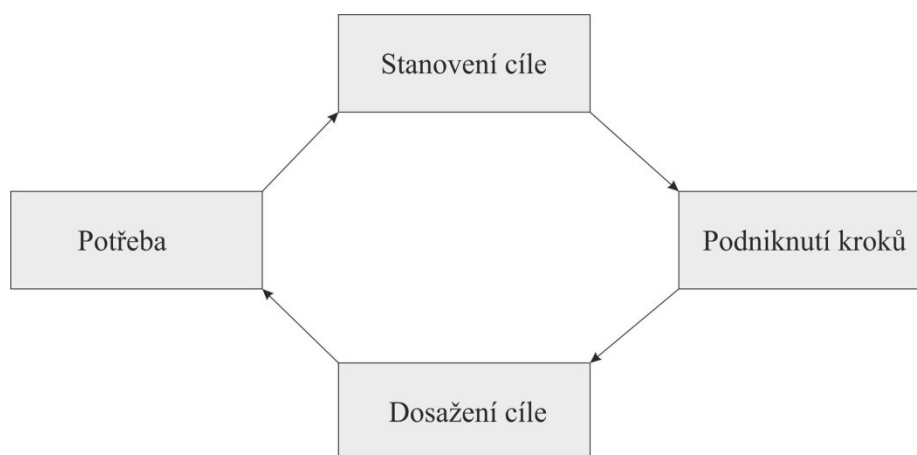
sami. Soustředit se na omezení vnější motivace a naopak vést zaměstnance k vnitřní motivaci⁵.

Stimulace má vliv na psychiku člověka z vnějšku. Úkolem stimulace je ovlivnění motivace. Může existovat v různých formách, ale společným znakem jsou zásahy, které vedou ke změně psychických procesů člověka a tím i jeho motivace⁶.

2.1.2 Proces motivace

Podstatou modelu motivace je upevňování a posilování očekávání a také teorie potřeb.

Obr. 2.1 Model motivace



Zdroj: Armstrong (2009, s. 109)

Obr. 2.1 znázorňuje, že proces motivace začíná momentem, kdy člověk pocítí nedostatečné uspokojení svých potřeb. Potřeby jsou zde interpretovány jako pocíťovaný nedostatek něčeho důležitého nebo významného pro život jedince. Dále jsou stanoveny cíle či cesty a způsoby chování, od kterých se očekává, že povedou ke splnění stanovených cílů. V případě, že je cíle dosaženo, je pravděpodobné, že se v budoucnu postupy, které vedly ke splnění cílů a uspokojení dané potřeby, budou opakovat. V opačném případě, při

⁵ DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2158-3.

⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

neuspokojení potřeb je pravděpodobné, že se dané kroky a postupy v budoucnu již opakovat nebudou⁷.

2.1.3 Motivace pracovního chování

V podniku má motivace význam především ve spojitosti s pracovním výkonem, se zastáváním určité pracovní pozice a s plněním pracovních úkolů. Z tohoto důvodu je zde uvedena motivace pracovního chování neboli pracovní motivace.

Motivy pracovního chování se člení do tří skupin:

- **aktivní motivy**, které přímo podněcují pracovní výkon zaměstnance,
- **podporující motivy** utvářejí prostředí pro účinné působení motivů aktivních např. atmosféra na pracovišti,
- **potlačující motivy** odvádějí pozornost pracovníka od pracovní činnosti.

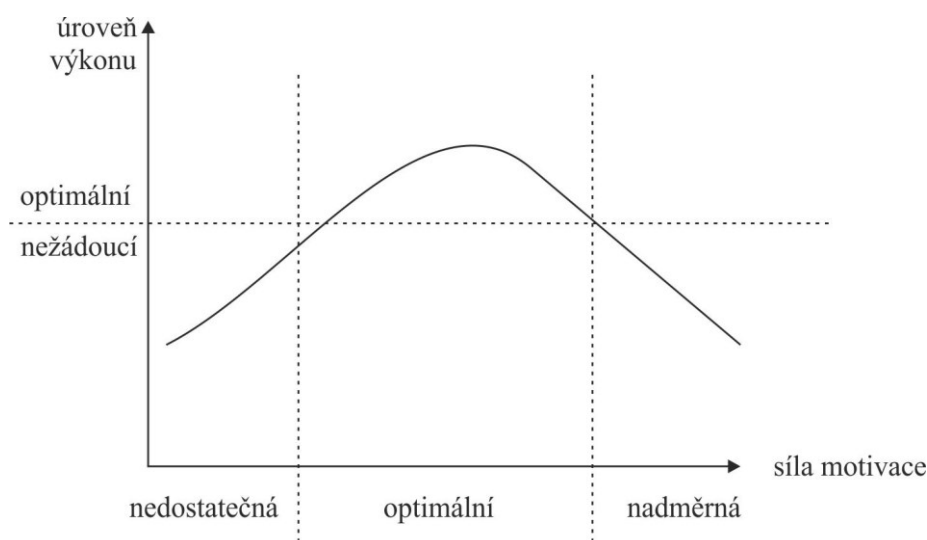
Je důležité si uvědomit, že motivace není jediným faktorem, který ovlivňuje a podněcuje pracovní výkonnost. Dalšími faktory, které se významně podílejí na pracovním výkonu, jsou schopnosti, vědomosti, dovednosti, kterými pracovník disponuje. Souhrnně se tyto faktory nazývají **kvalifikační potenciál zaměstnance**. A také vnější podmínky práce, například technické vybavení, organizace práce, fyzické podmínky práce atd⁸.

Vztah mezi účinností motivace a úrovní výkonu graficky znázorňuje Yerkes-Dodsonův zákon, označovaný také jako „obrácená U-křivka“.

⁷ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 97880-247-2890-2.

⁸ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

Obr. 2.2 Yerkes-Dodsonův zákon



Zdroj: Surhone (2010, s. 64.)

Za předpokladu nedostatečné motivace je úroveň výkonu pracovníka nízká. S rostoucí intenzitou motivace roste také úroveň výkonu, ale pouze do určité míry. Z obrázku 2.2 vyplývá, že se výkon zhoršuje nejen při velmi nízké motivaci, ale i při velmi vysoké úrovni motivace, a to zejména při řešení složitějších činností a úkolů⁹.

Aby byla motivace účinná, potřebují manažeři znát širokou variantnost potřeb zaměstnanců a snažit se tyto potřeby uspokojit. Manažeři by ve své každodenní praxi měli brát na vědomí, že zaměstnanci neočekávají pouze peníze. Nejde jim pouze o vyšší finanční odměny, ale chtějí se cítit smysluplně, volně, bezpečně a chtějí být součástí týmu. Velmi důležitým faktorem je pro zaměstnance také informovanost o dění v organizaci. Klíčovým úkolem vedoucích je své podřízené adekvátně ohodnotit a podle hodnocení je co nejlépe motivovat.

Cílem manažerů by měla být především dlouhodobá motivace výkonnosti pracovníků. Pro každý pracovní proces je totiž potřeba dosáhnout dlouhodobého pracovního výkonu a to v průběhu trvání celého pracovního procesu, nikoliv pouze v některých situacích. V případě, že je nutné dosažení jen krátkodobě vysokého výkonu, dochází často ke zvyšování motivace nad úroveň vyšší, než je optimální hranice. Tato situace poté vede k tzv. „přemotivovanosti“. V situaci, kdy v pracovním procesu převládá

⁹ SURHONE L.M., M.T. TENNOE and S.F. HENSSONOW. *Yerkes-Dodson Law*. Hoboken: Betascript Publishing, 2010. ISBN 978-3-639-91858-8.

„přemotivovanost“ zaměstnanců, je rovněž vysoká pravděpodobnost možných chyb a selhání. Výše zmíněné důvody vedou manažery k tomu, aby od svých pracovníků průběžně vyžadovali dosahování optimálních výkonů, které jsou obvykle stanoveny normami¹⁰.

2.1.4 Motivační program podniku

Motivační program lze definovat jako soubor pravidel, který je podložen předcházejícím rozbořem a který se zaměřuje na naplňování podnikových potřeb a cílů. Součástí motivačního programu jsou opatření a postupy, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků organizace k práci, a to ve všech aspektech, které jsou z hlediska organizace současně či trvale významné. Motivační program je sestaven na základě poznatků o povaze pracovního jednání zaměstnanců, poznání skladby motivačních sil a vlastností pracovníků a také na základě poznání okolností a způsobů uplatňování stimulačních prostředků¹¹.

Mezi základní stimulačními prostředky se řadí hmotná odměna, benefity, pracovní náplň, ocenění, neformální hodnocení, atmosféra na pracovišti, pracovní podmínky, režim práce, identifikace zaměstnance s prací, s profesí a s podnikem. Dále externí stimulační faktory jako jsou image podniku, politická a makroekonomická situace, rodinné prostředí atd.

2.1.5 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je v současnosti velmi diskutované téma. Spokojenost zaměstnanců s prací, kterou vykonávají, úzce souvisí s pracovním prostředím, ale také s vlastními potřebami a očekáváním zaměstnanců. Pracovní spokojenost souvisí s pojmem pracovní motivace, jelikož efektivní motivace vytváří největší předpoklad pro spokojenost zaměstnanců. V organizaci má pracovní spokojenost vliv na mnoho oblastí, kterými jsou například kvalita výroby, pracovní výkon, fluktuace a loajalita pracovníků, spokojenost zákazníků atd. Z těchto důvodů se do řízení pracovního výkonu také často řadí řízení pracovní spokojenosti¹².

¹⁰ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

¹¹ PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

¹² ARMSTRONG, M., S. TAYLOR a M. ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

Pro pracovní spokojenost existuje několik možných výkladů. Jeden z nich definuje pracovní spokojenost ve třech významech:

- základem **prvního významu** je subjektivní hodnocení úrovně kvality péče o zaměstnance daným podnikem, zohledňují se zde především pracovní podmínky a také celková péče o zaměstnance, v tomto pojetí je spokojenost interpretována jako popis stavu,
- **druhý význam** definuje spokojenost jako vyjádření uspokojení zaměstnanců ze smysluplné práce, to se projevuje radostí z vlastní práce, pocitem naplnění apod., v této rovině má pracovní spokojenost podobu motivace a hnací síly pro další činnosti,
- pro **třetí význam** je charakteristické pojetí spokojenosti člověka na základě dosahování nízkých cílů (např. „takhle to stačí,...“), v tomto případě může být spokojenost překážkou, jelikož vede k pasivnímu sebeuspokojení zaměstnance¹³.

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace rozděluje spokojenost na:

- **vnější spokojenost** což znamená spokojenost zaměstnance s vnějšími podmínkami práce,
- **vnitřní spokojenost** představuje „vnitřní“ uspokojení z práce¹⁴.

Dalším přístupem pro rozlišení dimenzí pracovní spokojenosti podle slovenského autora Kollárika je:

- **spokojenost v práci** dle autora tvoří širší oblast veškerých vlivů, které na pracovníka působí, patří zde osobnostní kritéria, hodnoty pracovníka i fyzikální podmínky na pracovišti,
- **spokojenost s prací** neboli spokojenost s činností a pracovní náplní zaměstnance¹⁵.

¹³ PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

¹⁴ ALIKIRA, Richard. *Job Satisfaction from Herzberg's Two Factor Theory Perspective*. Bod Third Party Titles, 2013. ISBN 978-3-656-35630-1.

¹⁵ KOLLÁRIK, Teodor. *Sociálna psychológia*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1993. 194 s. ISBN 80-08-01828-3.

Dále lze spokojenost podle odborné literatury rozlišit na:

- **celkovou spokojenost**, která představuje obecnou míru spokojenosti v souvislosti s vykonávanou prací,
- **dílčí spokojenost**, která hodnotí spokojenost na základě vztahu k jednotlivým faktorům, jako jsou např. mzda, mezilidské vztahy, řídicí pracovník atd.

Z psychologických teorií je zřejmé, že neexistuje žádný univerzální faktor spokojenosti či nespokojenosti, jenž by motivaci pracovníků ovlivňoval jednoznačným způsobem. Pokud je zkoumána celková spokojenost, je důležité, aby nebyla zjišťována pouze spokojenost jedince s jednotlivými faktory. Podstatné je zde také to, jakou důležitost daným faktorům jedinec přisuzuje. V České republice se nejčastěji při zjišťování pracovní spokojenosti uplatňuje tzv. Job Description Index (JDI). Tento index zkoumá pět základních aspektů:

- mzdu,
- možnost postupu,
- nadřazeného,
- práce samotnou,
- spolupracovníky.

Později byl tento index doplněn také o podnikovou péči o zaměstnance, fyzické podmínky práce a organizaci práce. V podnikové praxi se při zjišťování pracovní spokojenosti zaměstnanců využívají obvykle různé formy dotazníků nebo řízené rozhovory¹⁶.

2.1.6 Motivační typy lidí

Každý člověk je individuální osobnost, která má své zcela unikátní cíle, zájmy, postoje, hodnoty atd. Na základě této osobnosti různorodosti různí lidé reagují různě na motivační podněty. A právě dle vlivu osobnosti člověka na motivaci rozlišuje Jiří Plamínek ve své publikaci čtyři základní lidské motivační typy: objevovatele, usměrňovatele,

¹⁶ PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

sladovatele a zpřesňovatele. Každý z těchto motivačních typů lidí má jiné charakterové rysy a je potřeba ke každému typu volit odlišný přístup nadřízených. Plamínek popisuje způsoby a možnosti jak jednotlivé typy poznávat a účinně motivovat. Zároveň ukazuje jejich způsob chování a reakce na kritiku, zátěžové situace, pochvalu a nespravedlnost¹⁷.

Objevovatelé

Objevovatelé jsou typy lidí, kteří se nebojí přijímat výzvy a překonávat překážky. Orientují se především ve světě výsledků a věcí mimo okruh mezilidských vztahů. Jsou kreativní, hledají nové souvislosti a nové originální myšlenky. Špatně snášejí, pokud je někdo řídí.

Mezi základní znaky objevovatele se řadí:

- samostatnost a nezávislost,
- netrpělivost,
- neustálá potřeba získávat informace,
- racionální chování,
- aktivní řešení problémů.

Pochvalu objevovatelé berou jako samozřejmý důsledek jejich dobře vykonané práce. Jsou schopni sami poznat, že uspěli. Pochvala jim pouze signalizuje, že si jejich úspěchu všiml i někdo jiný.

Kritiku stručně akceptují, stejně jako u pochvaly. Pokud by však došlo k neoprávněné kritice, začnou se bránit argumenty a situaci se snaží vysvětlit.

Objevovatelé nedokáží dělat věci, které jsou v rozporu s jejich přesvědčením. Nedokáží zapomenout na nespravedlivé chování, i kdyby to pro ně v danou chvíli bylo výhodné.

Efektivní motivace objevovatelů docílíme pomocí těchto doporučení:

- jasně definovat výzvy v úkolech,
- ponechání volnosti ve způsobu řešení úkolu,

¹⁷ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

- apelovat a zdůrazňovat na schopnosti protistrany¹⁸.

Usměrňovatelé

Tento typ lidí má rádo také výzvy, jde však o výzvy, jež se dotýkají sociálního života. Mají značný vliv na ostatní lidi, udávají směr ve společnosti a také mají potřebu si skupinu hierarchicky uspořádat. Často se objevují v roli lídrů skupiny.

K základním znakům usměrňovatele lze řadit:

- neustálé sebeprosazování,
- snaha vést lidi,
- snaha koordinovat činnosti,
- testování schopnosti lidí ve skupině,
- vůle být středem pozornosti,
- poměrování a třídění lidí.

Usměrňovatelé zpravidla pochvalu zveličují, často rozebírají důvody pochvaly. V souvislosti s pochvalou se snaží poučovat, vysvětlovat, učit a ovlivňovat ostatní lidi.

Usměrňovatelé velmi špatně snášejí kritiku. Vnímají ji jako osobní útok, ne věcnou informaci. Neradi přiznávají chyby.

Při nadměrné zátěži práci delegují a ponechávají si pouze roli koordinátora. Tím na sebe přitahují ještě větší pozornost.

Usměrňovatelé si jsou vědomi, že nespravedlnost je běžnou charakteristikou dnešního světa. Umějí dobře zvážit, kdy za spravedlnost bojovat a kdy se naopak stáhnout do ústraní.

Při motivaci usměrňovatelů je vhodné přihlédnout k níže uvedeným doporučením:

- dopřávání vědomí, že vše závisí na nich,
- přidělování koordinujících rolí,

¹⁸ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

- vyzdvihovat významnost přidělených úkolů¹⁹.

Slad'ovatelé

Slad'ovatelé se vyznačují dobře vyvinutou emoční inteligencí a empatií. Jejich silnou stránkou je zájem o druhé lidi, schopnost naslouchat a projevovat své city. Snaží se pomáhat ostatním. Jsou zklamáni, pokud jim to lidé v případě, kdy oni sami potřebují pomoc, neoplatí.

K hlavním znakům slad'ovatele patří:

- snaha naslouchat a chápat,
- empatie a sociální inteligence,
- ochota uznat názor druhých,
- potřeba sociálního kontaktu,
- týmová práce,
- tolerance diferenciací.

Pochvalu slad'ovatelé přijímají velmi ostražitě. Rádi ji přijmou, ale snaží se ji rychle zbavit buď tím, že ji přesunou na někoho jiného nebo vám pochvalu obratem vrátí. Berou totiž pochvalu jako příspěvek do svého „citového konta“, díky němuž pociťují závazek.

V kritice nevidí věcnou informaci, ale chápou ji obvykle jako problém někoho jiného. Slad'ovatelé si neuvědomují věcnou správnost kritiky, ale na druhou stranu respektují právo na názor.

Slad'ovatel je s věcnou nespravedlností, stejně jako usměřovatel, smířený. Dokáže se s ní poměrně dobře vyrovnat pomocí diskusí v slad'ovatelských sítích. Ale vztahovou nespravedlnost nedokáže akceptovat.

Efektivní motivace slad'ovatelů docílíme pomocí těchto doporučení:

- podpořit sociální interakci (práci v týmu),

¹⁹ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

- při zadání úkolu se zcela vyhnout formulacím, které se týkají samostatnosti, kreativity a odpovědnosti²⁰.

Zpřesňovatelé

Zpřesňovatelé jsou velmi racionální lidé. Mají rádi pořádek, pečlivost, spolehlivost, dobrou organizaci práce, času i pracoviště. Své emoce skrývají. Soustředí se na to, aby podali perfektní výkon. Jejich silnou stránkou je analytické myšlení a schopnost dotahování věcí do konce.

K hlavním znakům zpřesňovatele patří:

- pořádek,
- skrývání emocí,
- přesné, stručné vyjadřování,
- mají rádi pravidla, normy,
- nepodceňují detaily,
- vnímání nadřízených jako formální autority, bez ohledu na osobní sympatie.

Pochvala je pro zpřesňovatelé důležitá. Tím, že jsou pochváleni, dostávají to, co potřebují a o co celou dobu usilují. Jejich reakce bývá obvykle střídá, pouze verbálního charakteru.

Na kritiku reagují bez emocí stejně jako u pochvaly, ovšem pouze v případě, že je kritika oprávněná. Pokud jsou přesvědčeni, že je kritika neoprávněná, považují ji za projev nespravedlnosti.

Silnou stránkou je jejich pečlivost i v případě nadměrné zátěže. Ta ale nemůže být dlouhodobého charakteru, neboť by i zpřesňovatelé mohli podlehnout vyčerpání a hrozilo by jim psychické zhroucení.

S nespravedlností se zpřesňovatelé vyrovnávají velmi těžko, v extrémních situacích může dojít k výbuchu vzteku.

²⁰ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

Efektivní motivace zpřesňovatelů docílíme pomocí těchto doporučení:

- úkoly zadávat jasně,
- delegovat požadovaný postup řešení úkolu,
- klást důraz na detail²¹.

Při zjišťování motivačních typů pracovníků se v podnikové praxi nejčastěji využívá orientační či expertní testování, což je ovšem časově i finančně dosti náročné. Lepší volbou pro testování motivačních typů je test dle Plamínka, který je součástí dotazníkového šetření v Příloze č. 2. Při vyhodnocování a následovném přidělování motivačního typu jednotlivci je postupováno takto²²:

1. Každý pracovník bude mít k dispozici 5 bodů, které bude rozdělovat mezi dvojice slov čili mezi dva sloupce. První část testu motivačních typů lidí se nazývá „Účel a prostředky“.

Součet bodů prvního sloupce = Efektivita.

Součet bodů druhého sloupce = Užitečnost.

Pro kontrolu se ověřuje, zda efektivita a užitečnost dává dohromady 70 bodů.

2. Druhá část testu motivačních typů lidí se nazývá „Výzvy a bezpečí“.

Součet bodů prvního sloupce = Dynamika.

Součet bodů druhého sloupce = Stabilita.

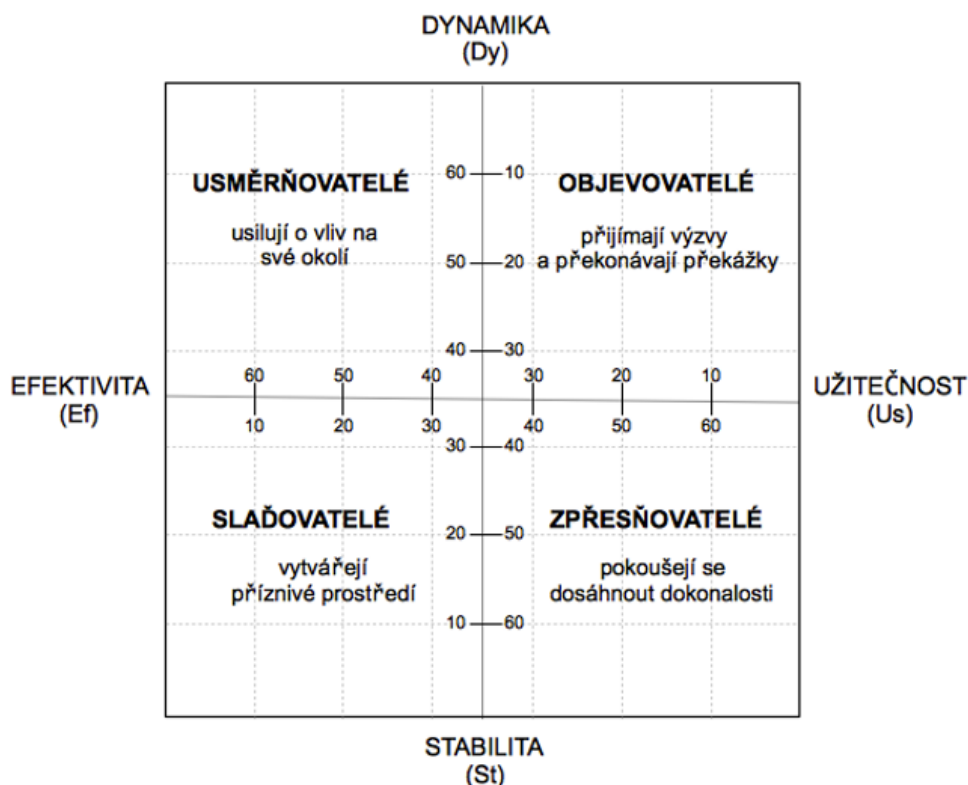
Pro kontrolu $\text{Dynamika} + \text{Stabilita} = 70$.

3. Poté se jednotlivé součty bodů sloupců Efektivity, Užitečnosti, Dynamiky a Stability přenesou do poziční mapy, viz Obr. 2.3, který je uveden níže. Po zakreslení bodů je z poziční mapy viditelné, jaký motivační typ je daný jedinec, čím dále je konkrétní člověk od středu diagramu, tím více inklinuje k danému motivačnímu typu.

²¹ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

²² PLAMÍNEK, Jiří. *Sebezpoznaní, sebeřízení a stres*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 192 s. ISBN 978-80-247-4751-4.

Obr. 2.3 Poziční mapa



Zdroj: Plamínek (2013, s. 41)

2.2 Odměňování zaměstnanců

V dnešním moderním řízení lidských zdrojů znamená odměňování nejen peněžní odměnu čili mzdu, která je zaměstnanci vyplacena za vykonanou práci. Moderní pojetí je mnohem obsáhlejší. Zahrnuje také nepeněžní odměny. Jmenovitě je to povýšení, pochvala, zaměstnanecké výhody a benefity, které jsou poskytovány zaměstnavatelem nezávisle na pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. Také vzdělávání pracovníků bývá často považováno za jednu ze složek odměny. Tyto způsoby ocenění pracovního výkonu jsou nazývány jako „vnější odměny“.

V současnosti je věnováno více pozornosti tzv. „vnitřním odměnám“. Tato forma odměn nemá hmotnou povahu a je závislá na spokojenosti pracovníka s vykonanou prací, s příjemnými pocity pracovníka z vyřešených úkolů, vývojem kariéry pracovníka, užitečnosti, uznání, postavení, úspěšnosti apod. To, jak vnitřní odměny pracovník vnímá, záleží především na jeho osobnosti, jeho postojích, potřebách a hodnotách. Pocit

pracovního uspokojení přinášejí taktéž vnější odměny, tudíž lze říci, že oba typy odměn jsou určitým způsobem provázány.

Organizace mají v dnešní době k dispozici široké spektrum variant, jak své pracovníky odměňovat za jejich pracovní výkon a za samotný fakt, že jsou pracovníky dané organizace. Odměny se mohou odvíjet podle povahy vykonávané práce a jejího významu, dle odvedené práce, výkonu pracovníka, jeho schopností a vzácnosti na trhu práce. Mohou se vyskytovat ve formě zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání a zásluh, péče o individuální pracovní prostředí, zlepšování pracovních a mezilidských vztahů na pracovišti atd. Je známo, že odměňování je jedním z nejúčinnějších nástrojů motivace pracovníků. Determinuje jak odměnu za odvedenou práci tak i množství a kvalitu práce budoucí²³.

Řízení odměňování se zaměřuje především na vhodný výběr strategií, politiky a procesů tak, aby byl pracovní výkon zaměstnanců uznán a odměněn adekvátní peněžní i nepeněžní formou. Cílů řízení odměňování je dosahováno pomocí metod, postupů a procesů, které jsou souhrnně nazývány jako systém odměňování.

Efektivní systém odměňování by měl účinně podporovat motivaci zaměstnanců, měl by být spravedlivý, což znamená odměňovat podle stejné pracovní úrovně a zásluh. Měl by být jasně definovaný a jednoduše pochopitelný pro zaměstnance na všech pracovních úrovních.

Řízení odměňování má být propracováno tak, aby mohlo být dosaženo těchto cílů:

- odměňovat zaměstnance dle výkonu a hodnoty, kterou dané organizaci přinášejí,
- získávat a udržovat potřebné kvalitní pracovníky,
- odměňovat zaměstnance v souladu s náročností vykonávané práce,
- prolínat postupy odměňování s cíli podniku, s podnikáním samotným a také s hodnotami a potřebami zaměstnanců,
- odměňovat správné činy a věci tak, aby bylo zřejmé, co je podstatné z hlediska výkonu a chování,

²³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 368 s. ISBN 80-7261-033-3.

- neustále motivovat pracovníky k lepšímu výkonu, angažovanosti a loajalitě vůči podniku,
- vést podnik tak, aby byla vytvořena kultura vysokého výkonu²⁴.

Systém odměňování slouží k plnění výše uvedených cílů a je tvořen:

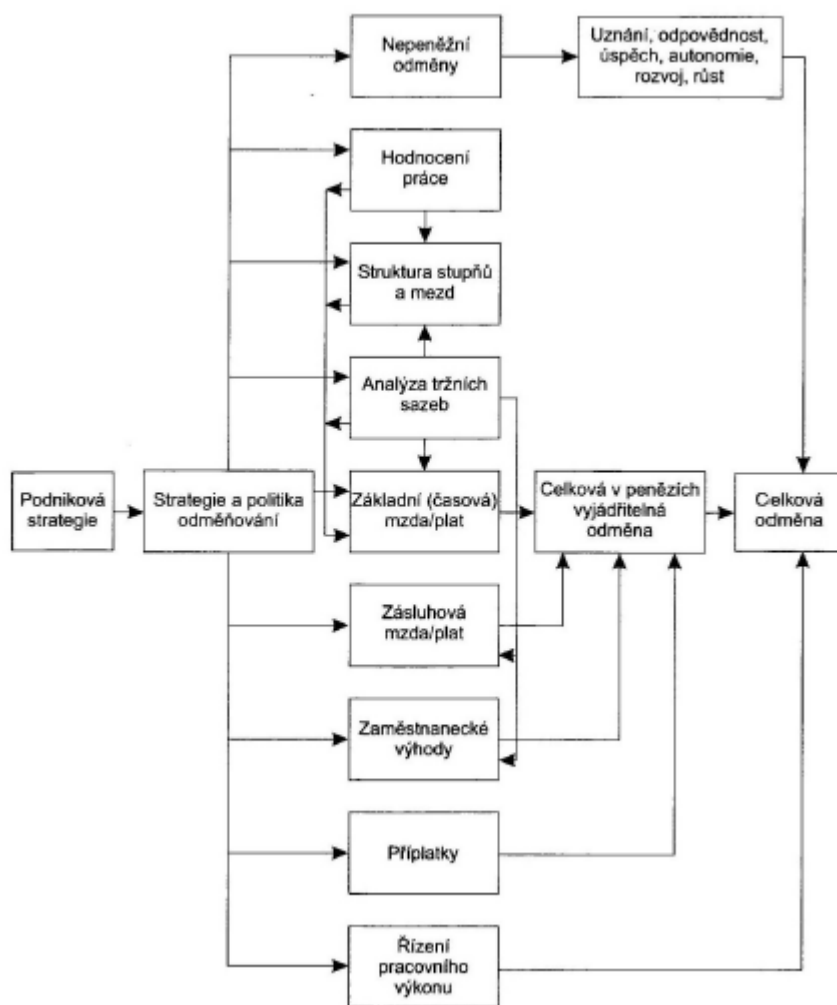
- **strategií odměňování**, která stanovuje dlouhodobou perspektivu podniku v části tvorby a realizace podnikové politiky, praxe, procesů a postupů v odměňování, které podporují dosahování podnikatelských cílů,
- **politikou odměňování**, která poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky v oblasti odměňování, například stanoví, že úroveň peněžních odměn bude nastavena podle průměrných tržních sazeb,
- **praxí odměňování**, je tvořena strukturami tříd a mzdových sazeb, metodami hodnocení práce a dalšími programy,
- **procesy odměňování**, poskytují návody pro praktické provádění odměňování,
- **postupy odměňování**, přispívají k udržení systému, jeho účinnému a pružnému fungování²⁵.

Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vazby naznačuje následující obrázek.

²⁴ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 97880-247-2890-2.

²⁵ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 97880-247-2890-2.

Obr. 2.4 Prvky systému odměňování



Zdroj: Armstrong (2009, s. 24)

Cílem odměňování je využít všechny nástroje, které má zaměstnavatel k dispozici a které mohou přispívat ke spokojenosti pracovníků, ale také k získávání, udržování a motivování zaměstnanců. Holistické pojetí odměny obvykle zahrnuje jak tradiční, kvantifikovatelné prvky, jako je mzda, proměnlivá složka mzdy, zaměstnanecké výhody, tak současně méně hmatatelné, nepenížní prvky, jako jsou prostor pro získávání a realizace pravomocí, příležitost ke kariéře, vzdělávání a rozvoj, vnitřní motivace plynoucí ze samotné práce, kvalita pracovního života.

2.2.1 Politika odměňování

Politika odměňování slouží jako návod pro rozhodování o záležitostech, které souvisí s odměňováním v různých situacích. Konkrétně se zabývá stanovením úrovně odměn, používáním hodnocení práce, aplikací zásluhových odměn podle dovedností, přínosu, schopností nebo výkonu. Dále ochranou peněžních odměn pracovníků, transparentností odměňování, zveřejňování informací o procesech odměňování. Věnuje se také stanovením postavení a rolí liniových manažerů.

Jaký typ politiky odměňování daný podnik zvolí, vychází zejména ze dvou požadavků na systém odměňování, a to ze stupně flexibility a stupně individualizace odměňování.

Typologie mzdové politiky:

- **firmy řízené tradičním způsobem**, obvykle to jsou velké státní podniky, kde hrají důležitou roli odbory, je zde důležitá věrnost zaměstnanců a jádrem této politiky je stanovení tzv. statusu zaměstnance, odměňování probíhá především formou fixní mzdy, finančních podílů na výsledcích podniku a také formou sociální péče o zaměstnance,
- **firmy řízené flexibilním (organizovaným) způsobem**, tuto politiku uplatňují zejména podniky střední velikosti, odměňování probíhá formou individuální nebo kolektivní prémie, používají také 13. plat, základem je individualizace odměňování, vyhýbají se všem rigidním a kolektivním systémům,
- **firmy řízené flexibilním (neorganizovaným) způsobem**, tento způsob odměňování se týká malých a středních podniků bez účasti odborových organizací, kde zpravidla nemají pevnou strukturu politiky odměňování, jejich systém odměňování je výsledkem nakumulovaných minulých rozhodnutí, odměňování probíhá jak tradiční formou např. prémie vázané na délku pracovního vztahu, tak individualizací mezd, nenabízí ovšem efektivní systém sociální péče²⁶.

²⁶ LIVIAN, Y. F, P. DAVIDOVÁ a L. PRAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. Praha: HZ, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.

2.2.2 Systém hodnocení práce

Hodnocení práce lze definovat jako systematický proces určování složitosti, náročnosti a velikosti rozsahu práce za účelem vytvoření mzdové relace nebo struktury a také vytvoření pracovního seznamu, kde budou pracovní činnosti seříděny od nejméně složitých po nejsložitější. Podstatou hodnocení práce je vytvořit popisy jednotlivých pracovních pozic a klasifikovat jejich význam z hlediska velikosti příspěvku k celkovému výkonu firmy. To slouží k vytvoření spravedlivých platebních/mzdových struktur. A také jako podklad pro zařazování jednotlivých prací do těchto struktur. Ty následně vedou k zajištění stejné odměny za práci stejné hodnoty.

Hlavní kategorie hodnocení práce jsou analytické a neanalytické systémy a tržní oceňování.

Základem **analytických metod** je existence a vliv různých pracovních faktorů. Vzniká tzv. faktorový plán. Účelem těchto metod je stanovení relativní hodnoty práce. **Bodovací metoda** je dle průzkumu nejpoužívanější metodou hodnocení práce. Práce jsou rozebrány na jednotlivé faktory, např. dovednosti, odpovědnost, fyzické a psychické požadavky, pracovní podmínky. Tyto faktory se nazývají „placené faktory“. Každému z těchto faktorů je v závislosti na míře jeho zastoupení v dané práci přidělen určitý počet bodů podle předem stanovené hodnotící stupnice. Celkový počet bodů stanovuje pořadí pracovních pozic. Další z analytických metod je **metoda faktorového porovnávání**. Principem této metody je, že u každého faktoru vytváří pořadí hodnocených prací a jednotlivým faktorům přiřazuje váhy důležitosti.

Neanalytické metody srovnávají pracovní místa jako celek. V praxi to znamená, že nerozlišují mezi faktory jednotlivých prací. **Metoda pořadí prací** strukturuje jednotlivé práce jako celek, a to od nejsnazšího po nejobtížnější. Nevýhodou této metody je její závislost na subjektivním hodnocení, které je obtížně vysvětlitelné. A také to, že nenaznačuje vzájemnou relaci mezi pracemi. **Metoda párového porovnávání** srovnává a poměřuje jednotlivé práce mezi sebou. Je jednodušší a zároveň více systematická než předchozí metoda. Její nevýhodou je stejně jako u metody pořadí subjektivní hodnocení. Poslední je **klasifikační metoda**, která rozděluje práce dle jejich povinností, odpovědností, dovedností, pracovních podmínek do skupin a přiřazuje jim všeobecné popisy. Jedna

vybraná pracovní pozice se stává reprezentantem skupiny a ostatní jsou na základě popisu pracovního místa porovnávány a je jim přiřazen odpovídající stupeň nebo známka²⁷.

Hodnocení práce nelze samostatně používat k oceňování práce. Kromě převodu hodnoty práce do mzdového tarifu je třeba přihlídnout také k externím faktorům, jako je situace na trhu práce, převažující mzdové tarify či legislativní předpisy.

2.2.3 Analýza tržních sazeb

Analýza tržních sazeb neboli mzdové šetření je proces, který se zabývá zjišťováním mzdových sazeb srovnatelných pracovních míst na trhu práce za účelem jejich zohlednění při stanovování úrovně peněžních odměn a mzdových struktur daného podniku. Každý stupeň mzdové struktury má přidělen mzdové rozpětí, které poskytují prostor pro zvýšení mzdy v souvislosti s růstem pracovního výkonu, schopností, přínosu nebo délky zaměstnání.

Analýza je zaměřena na zjištění informací o tržních sazbách, neboli „běžných sazbách“, které jsou vypláceny všemi zaměstnavateli na celostátním nebo lokálním trhu práce za konkrétní pracovní místo. Pojetí tržních sazeb bývá různé a jejich stanovení může být spíše záležitostí úsudku, než přesně daného postupu. Je velkou vzácností, když jsou dvě firmy, byť stejného odvětví, řízeny výhradně stejným způsobem. Každý podnik si cení jiných hodnot, má jiné vnímání přínosu a obtížnosti práce, disponuje jinými zkušenostmi s výkonem jedinců pracujících na daných pracovních pozicích. To vše ovlivňuje výši odměn vyplacených pracovníkům na zdánlivě stejných pracovních místech. Z těchto důvodů nelze stanovit jedinou správnou mzdovou sazbu pro určité pracovní místo. Převod tržních údajů na konkurenceschopné finanční odměny v podniku vyžaduje mnoho kompromisů a intuice, ale je založen na validních a reálných datech²⁸.

2.2.4 Stupně mzdových struktur

Mzdové struktury jsou logicky vymezeným rámcem, v němž se realizuje politika odměňování organizace. Strukturu stupňů tvoří hierarchie jednotlivých stupňů, ve kterých

²⁷ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 97880-247-2890-2.

²⁸ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 97880-247-2890-2.

jsou zahrnuta jednotlivá pracovní místa. Pracovní místa lokalizována ve stejném stupni jsou srovnatelná.

Mezi základní typy struktur stupňů patří:

- **struktury úzkých stupňů**, jsou tvořeny obvykle 10 a více úzkými sekvencemi, jednotlivé stupně jsou vymezeny krajními hodnotami bodového ohodnocení práce nebo alternativně pomocí profilů, každému stupni je přiděleno mzdové rozpětí poskytující prostor pro růst mzdy na základě výkonu, schopností nebo přínosu pracovníka,
- **struktury širokých stupňů**, jsou tvořeny 6 až 9 stupni a jejich vedení je podobné jako v případě úzkých stupňů, jsou aplikovány zejména v plochých organizačních strukturách, jelikož jsou flexibilní a jednoduché na řízení,
- **širokopásmové struktury**, tvoří je 4 až 5 pásem, v těchto strukturách je kladen důraz na rozvoj individuální kariéry, flexibilní roli a růst schopností,
- **struktury skupin druhů kariéry**, jsou složeny z pracovních míst v určité podnikové funkci, jako je marketing, obchod, finance, lidské zdroje atd., které spolu souvisí na základě vykonávaných činností a požadovaných znalostí, úroveň uvnitř skupiny definují znalosti a schopnosti potřebné pro postup na vyšší úroveň, tyto skupiny mají individuálně 6 až 8 úrovní,
- **struktury skupin druhů prací** se odlišují od předchozí struktury pouze tím, že každá skupina má určenou svou vlastní mzdovou strukturu, která zabezpečuje konkurenceschopnou odměnu,
- **kombinované struktury**, v tomto případě je ke skupině kariér nebo prací přiřazeno široké pásmo nebo jsou široká pásma rozdělena na skupiny,
- **mzdové bodové stupnice**, jsou tvořeny tzv. mzdovými body, které se postupně zvyšují od nejméně placených prací po nejlépe placené práce, tento postup je využíván především ve veřejném sektoru, jednotlivým stupňům jsou přiřazena platová rozpětí poskytující prostor pro zvyšování platu na základě délky pracovního poměru²⁹.

2.2.5 Mzdové formy

Pomocí mzdových forem podniky oceňují práci svých zaměstnanců, jejich výkon, pracovní chování a schopnosti. Úkolem podniku je zvolení vhodné mzdové formy. V praxi

²⁹ ARMSTRONG, Michael and Helen MURLIS. *Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice*. Rev. London: Kogan Page, 2007. 722 p. ISBN 978-0-7494-4986-5.

se obvykle nepoužívá pouze jedna mzdová forma, ale kombinace několika forem současně tak, aby bylo využito výhod každé z nich. Důležitou otázkou je, zda podnik bude své zaměstnance odměňovat za odpracovanou hodinu, za výkon nebo za další zásluhy. Pokud se rozhodne pro odměnu za výkon, musí dále zvážit, zda bude odměňovat výkon individuální, skupinový či celopodnikový³⁰.

Výběr jednotlivých druhů mzdových forem závisí především na kulturním prostředí, ve kterém podnik působí a také na přístupu vlastníků a zainteresovaných stran. Z tohoto důvodu jsou níže uvedeny mzdové formy převažující v českých podnicích a to *časová mzda, úkolová mzda, podílová mzda a smíšená mzda*.

Časová mzda

Časová mzda neboli základní mzda může být hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník obdrží za svůj pracovní výkon. Celkovou mzdu představuje součin mzdové sazby a odpracovaného času. Celková mzda tedy není závislá na výkonu. Hodinová sazba se obvykle používá u dělnických profesí, nedělnické profese jsou ohodnoceny nejčastěji měsíční sazbou. Časová mzda se používá zejména v případech, kdy nelze přesně určit množství a kvalitu práce, tempo práce nemůže pracovník ovlivnit nebo v situacích, kdy práce není rovnoměrně rozvržená. Nevýhodou časové mzdy je omezený pobídkový účinek, nemotivuje zaměstnance ke zvyšování produktivity ani k rozšiřování schopností. Vyžaduje také zvýšenou kontrolu zaměstnanců, proto nebývá časová mzda využívána v čisté podobě, ale v kombinaci s jinou mzdovou formou. Naopak výhodou je její administrativní jednoduchost a srozumitelnost pro zaměstnance³¹.

Úkolová mzda

Je to jedna z nejjednodušších mzdových forem. Zaměstnanci je vyplacena odměna za každou odvedenou jednotku práce. Celkovou mzdu tvoří součin předem dohodnuté odměny za jednotku práce s počtem odvedených jednotek. Tato forma mzdy je vhodná pro dělnické profese. Úkolová mzda vede zaměstnance k vyššímu výkonu, tím klesají podniku

³⁰ HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.

³¹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

náklady a zaměstnanci roste mzda. Hrozí ale riziko zhoršení kvality právě kvůli zvyšujícímu se výkonu³².

Podílová mzda

Je aplikována zejména ve službách a v obchodních činnostech. Mzda zaměstnance je v tomto případě buď zcela závislá na prodaném množství, pak se jedná o přímou podílovou mzdu nebo dostává zaměstnanec základní mzdu plus provize za množství prodaných produktů³³.

Smíšená mzda

Smíšená mzda je tvořena kombinacemi mzdy časové a úkolové nebo mzdy podílové a časové. Účelem použití smíšené mzdy je zmírnit jednostranné působení jednotlivých mzdových forem a využití jejich výhod.

Dodatkovou mzdovou formou mohou být **příplatky ke mzdám**. Ty jsou buď povinné, stanovené právními normami, či nepovinné a podnik je pracovníkům vyplácí dobrovolně. Eventuálně jsou výsledkem kolektivního vyjednávání s odbory. Mezi povinné příplatky patří příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, v sobotu, v neděli, za práci v noci, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí. Jejich výše může být shodná s výši, kterou stanovuje Zákoník práce nebo vyšší. Nepovinné příplatky jsou příplatky na dopravu do zaměstnání, na ubytování, stravování atd³⁴.

2.2.6 Individuální zásluhová odměna

Individuální zásluhová odměna je pohyblivá složka mzdy, která působí na zvýšení motivace zaměstnanců. Může se jednat o jednorázovou nebo periodicky se opakující odměnu, vázanou na individuální nebo kolektivní výkon. Používá se v různých podobách, jak k motivaci manažerů tak i dělníků. Pro účinnou motivaci musí být spojená s přesně definovaným a reálným úkolem. Měla by být jistá a významná, vyplacena v okamžiku

³² HŘEBÍČEK, Vladimír. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 154 s. ISBN 978-80-210-4537-8.

³³ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

³⁴ HŘEBÍČEK, Vladimír. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 154 s. ISBN 978-80-210-4537-8.

splnění úkolu a pravidla pro její získání by měla být srozumitelná. V případě nesplnění těchto podmínek ztrácí zásluhová odměna svůj motivační účinek, neboť se bere za automatickou.

Individuální zásluhové odměny:

- **odměna podle výkonu** funguje tak, že část mzdy zaměstnance je odvozena od jeho objektivně měřitelného výkonu a její výše není předem určena, ale je závislá na dosažení stanovených výsledků, tuto odměnu lze uplatnit formou zvýšení základní mzdy nebo formou bonusu, v praxi to jsou například prémie (periodicky se opakující odměny za minulé období závislé na velikosti odvedeného výkonu) nebo jednorázové prémie (uděleny za mimořádný výkon či iniciativu),

- **odměna podle schopností** poskytuje možnost zvýšení mzdy v souvislosti s úrovní schopností pracovníka, které demonstruje při výkonu své práce, v dnešní době si jsou podniky vědomy, že jejich úspěšnost závisí na schopných pracovníích silách,

- **odměna podle přínosu**, je holistický přístup odměny, který odměňuje v podstatě důvod, proč pracovníci v organizaci jsou (odměňuje dovednosti a úsilí, kterými přispívají pracovníci k dosahování cílů podniku),

- **odměna podle dovedností** souvisí se schopností zaměstnance využívat pro různé úkoly své dovednosti, tento typ odměňování je tedy více založen na lidech než na pracích či pracovníích místech, dovednost lze definovat jako naučenou schopnost, která se v průběhu času pomocí praxe zlepšuje,

- **odměna podle délky zaměstnání** představuje každoroční pevné zvýšení mzdy, které je přiznáváno zaměstnancům na základě stálého zaměstnání na určitém pracovníím místě nebo zastoupení v jednom stupni mzdové struktury³⁵.

Součástí zásluhových odměn jsou i tzv. odměny za výkon podniku jinými slovy podíly na výsledcích hospodaření podniku. Tyto odměny mohou mít formu:

- **podíly na zisku**, pracovníkovi je přiznáno určité pevné procento zisku, které je vypláceno v penězích nebo v akciích,

- **podíly na vlastnictví**, v tomto případě mají pracovníci možnost nakoupit určitou část akcií podniku,

³⁵ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 97880-247-2890-2.

- **podíly na výnosech**, zaměstnancům jsou vyplaceny peněžní odměny v závislosti na vyšších finančních výnosech dosažených v důsledku zvýšené produktivity práce³⁶.

2.2.7 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody nejsou obvykle vázány na výkon zaměstnance. Podnik je pracovníkům nabízí pouze za to, že pro něj pracují. V některých podnicích se při poskytování výhod přihlíží k funkci, postavení, k délce pracovního poměru nebo zásluhám zaměstnance.

Účelem zaměstnaneckých výhod je udržet si pracovníky v podniku a motivovat je k vyššímu výkonu. Dalším důvodem, proč podniky poskytují zaměstnanecké výhody, může být i otázka úlev na dani. Současný trend ale naznačuje ústup od daňově uznatelných důvodů. Společnosti chápou zaměstnanecké výhody jako konkurenční výhodu při získávání nových zaměstnanců a také jako součást její image.

V současnosti existuje velké množství zaměstnaneckých výhod. Lze je třídit následujícím způsobem:

- **výhody sociální povahy** (životní a důchodové pojištění hrazené zcela či z části podnikem, půjčky a ručení půjček, mateřské školky, příspěvky na rekreaci dětí),
- **výhody, které mají vztah k práci** (stravování, výhodnější prodej podnikového zboží a služeb zaměstnancům, vzdělávání hrazené společností, podnikové parkovací místo, příspěvek na úhradu cestovních nákladů na dojíždění do zaměstnání),
- **výhody spojené s postavením v podniku** (služební automobil, možnost jeho využití i pro soukromé účely, mobilní telefon, příspěvek na úhradu společenského oděvu a další náklady na reprezentaci společnosti),
- **výhody zkvalitňující využívání volného času** (kulturní a sportovní aktivity, pořádání dotovaných zájezdů, příspěvek na dovolenou pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky)³⁷.

³⁶ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 97880-247-2890-2.

³⁷ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

Vzhledem k velkému množství zaměstnaneckých výhod, může být pro manažera obtížné vybrat balíček zaměstnaneckých výhod, který bude dostatečně motivační pro všechny pracovníky podniku. Obzvláště v případě, kdy se jedná o mezinárodní společnost, mohou být požadavky zaměstnanců velmi odlišné. Jedním ze způsobů, jak zjistit priority zaměstnanců jsou zaměstnanecké průzkumy.

V současnosti je velmi oblíbený tzv. **Cafeteria systém**, ve kterém si zaměstnanci mohou volit dle daných pravidel výhody sami. Zaměstnanci mají své účty, do jejichž výše mohou výhody čerpat. Mezi výhody Cafeteria systému patří flexibilita nabídky dle potřeb zaměstnanců, transparentnost, spravedlnost, svobodná volba, zvýšení spokojenosti a loajality pracovníků. Nevýhodami jsou intenzivní komunikace, zvýšená administrativa, náklady na implementaci a pravidelnou aktualizaci potřeb zaměstnanců. Existují tři typy systému: systém „bufet“ nabízí individuálně jakékoliv výhody z nabídky, systém „jádra“ obsahuje několik pevných a několik volitelných výhod a systém „bloků“ rozděluje výhody dle skupin zaměstnanců³⁸.

2.2.8 Nepeněžní odměny

Součástí celkové odměny jsou i nepeněžní odměny. Představují systém uznání a pochval od nadřízených, uznání od spolupracovníků, zpětnou vazbu o výsledcích práce, příležitosti zaměstnance se rozvíjet a zdokonalovat, příjemné pracovní prostředí či čestné uznání. Podle odborné literatury je nejefektivnější forma uznání a pochvaly ta, která je udělena pracovníkům neformálně během každodenního styku na pracovišti. Vyskytují se v ústní nebo v písemné formě a přichází bezprostředně po dobře vykonané činnosti. Pochvaly zaměstnancům mohou být uděleny buď v soukromí nebo veřejně před ostatními spolupracovníky (ústně či písemně např. na nástěnce či intranetu). Systém uznání a pochval také nabízí pracovníkům hmatatelné nástroje uznání v podobě darů, poukázek, dovolené, pohoštění atd³⁹.

³⁸ WRIGHT, Patrick and Raymond NOE. *Management of organizations*. Boston: Irwin, 1996. 857 s. ISBN 025-617-472-5.

³⁹ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 97880-247-2890-2.

2.2.9 Odměňování dělnických profesí

Obzvláště pro tyto skupiny pracovníků je důležité, aby odměna byla maximálně transparentní a kritéria pro její získání byla všem pracovníkům srozumitelná. Úprava mzdových poměrů je často předmětem kolektivního vyjednávání mezi zaměstnanci (odbory) a zaměstnavatelem.

Finanční odměna dělnických profesí má obvykle formu časových sazeb za práci a je vyplácena dle úrovně práce (např. kvalifikovaná, polokvalifikovaná nebo nekvalifikovaná) a počtu odpracovaných hodin. Časové sazby nejsou dostatečně motivující, proto se formou bonusu používají i pobídkové odměny. Například systém normování práce (bonus je závislý na porovnání normy výkonu se skutečným výkonem zaměstnancem či s úsporou času), mzda s měřeným denním výkonem (odměna je na úrovni nejvyšší sazby na základě srozumění, že se udrží vysoká úroveň výkonu měřená pomocí určitých standardů) nebo skupinová odměna. Mzdové struktury pro dělnické profese často obsahují i různé příplatky za zvláštní dovednosti nebo nároky na zaměstnance. Jsou to například příplatky za práci ve směnách, za práci přesčas, v noci, v sobotu a neděli, příplatky za obtížné nebo zdraví škodlivé pracovní podmínky⁴⁰.

2.3 Metody využití v diplomové práci

V této kapitole jsou specifikovány metody, které jsou v diplomové práci využity.

2.3.1 Studium písemných pramenů

Tato metoda je využita, neboť písemné prameny jsou pro tuto práci výchozím zdrojem informací. Především jsou uvedeny deskripce a komparace názorů odborných autorů. Také je využito studium interních dokumentů a materiálů podniku, které je stěžejní pro praktickou část práce⁴¹.

⁴⁰ ARMSTRONG, M., S. TAYLOR a M. ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

⁴¹ PROCHOVNÍK, Štěpán. *Metody a techniky sociologického výzkumu*. Ostrava: VŠB- Technická univerzita Ostrava, 1991. 98 s. ISBN 80-7078-094-0.

2.3.2 Pozorování

Prostřednictvím této metody lze zachytit a zkoumat smyslově vnímané podněty bez zásahu pozorovatele. U pozorování je zaručena objektivita výsledků, neboť zde není nutný přímý kontakt se zkoumaným objektem.

Pozorování se rozlišuje na standardizované, nestandardizované a polostandardizované. Standardizované pozorování je specifické tím, že je přesně určen plán výzkumu. V případě nestandardizovaného pozorování je určen pouze cíl výzkumu a při polostandardizovaném pozorování si pozorovatel sám určuje podobu zápisu.

Dále lze pozorování dělit na zjevné nebo skryté. Zjevné pozorování probíhá tak, že pozorované osoby ví, že jsou pozorovány. Při skrytém pozorování je naopak pozorování maskováno tak, aby nebyla narušena objektivita výsledků. Pozorované osoby o pozorování neví. Pozorování může probíhat i způsobem, kdy pozorovatel je nebo není součástí pozorované skupiny. Tento druh se nazývá zúčastněné nebo nezúčastněné pozorování⁴².

V diplomové práci je použito pozorování zjevné, nestandardizované. Pozorovatel není součástí pozorované skupiny, jedná se tedy o pozorování nezúčastněné.

2.3.3 Dotazníkové šetření

Dotazník funguje na principu písemného pokládání otázek a získávání informací od velkého počtu respondentů v krátkém časovém úseku a to vše při přiměřených nákladech. Většinou je návratnost dotazníků menší než 100 %, ale s tím musí zadavatel počítat. Písemné dotazování je nejčastější způsob sběru informací. Je to pružný nástroj, který poskytuje mnoho způsobů kladení otázek. Výhodou je stejné položení otázek u celého vzorku respondentů. Problém může nastat v situaci, kdy respondent nerozumí otázce a nemá možnost se tazatele zeptat nebo v situaci, kdy tazatel nemůže klást doplňující otázku⁴³.

Tvorba dotazníku má své zásady, které jsou uvedeny v Příloze č. 1.

Informace a data získané z dotazníku se poté zpracovávají, klasifikují a analyzují. V této práci je k analýze dat využíván programový systém IBM SPSS Statistics 23, který

⁴² KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

⁴³ KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

tvorí komplexní a snadno použitelnou sadu nástrojů pro analýzu dat a prediktivní analýzu. Pomocí tohoto programu se zkoumá i asociace neboli vzájemná závislost mezi dvěma ordinálními proměnnými.

Asociace mezi dvěma proměnnými je zobrazena pomocí dvourozměrné kontingenční tabulky. Pomocí pořadové korelace jsou testovány ordinální proměnné. Kvůli malému počtu hodnot je k výpočtu využito Kendallovo tau-b. Tento koeficient nabývá hodnot $\langle -1;1 \rangle$. Hodnota -1 signalizuje nepřímou závislost a 1 zcela přímou závislost. Velikost závislosti se posuzuje podle škály, kterou vytvořil J. Cohen. Závislost menší než 0,1 je triviální, 0,1 až 0,3 malá, 0,3 až 0,5 střední a závislost větší než 0,5 je silná. Pořadovou korelaci lze stanovit také směr závislosti mezi dvěma ordinálními proměnnými, který může být pozitivní nebo negativní.

Pro testování jedné proměnné a druhé ordinální veličiny je použit chí-kvadrát test o nezávislosti proměnných. Jako testové kritérium je zvolena Pearsonova statistika chí-kvadrát. Míru závislosti určuje koeficient Cramérovo V, který nabývá hodnot $\langle 0;1 \rangle$. Hodnota 1 signalizuje závislost proměnných, hodnota 0 nezávislost. Předpokladem pro použití tohoto testu je splnění podmínky, aby očekávané četnosti v jednotlivých polích byly > 1 a maximálně 20 % očekávaných četností < 5 .

Pro testování středních hodnot dvou nezávislých skupin je použit dvouvýběrový t-test. Předpokladem testu je normální rozložení proměnné. K tomuto testu je zapotřebí dvou normálně rozdělených nezávislých výběrů, které mohou, ale nemusí mít stejný rozsah. Před provedením t-testu by mělo být prověřeno, pomocí F-testu, zda náhodné výběry mají stejný rozptyl.

Důležitým prvkem analýzy dat je testování statistických hypotéz. Před samotným testováním je zvolena nulová hypotéza o nezávislosti proměnných a alternativní hypotéza o závislosti proměnných. Hladina spolehlivosti testování značena jako α v této práci odpovídá 0,05 a značí velikost rizika, že nulová hypotéza bude zamítnuta. Po vyhodnocení testování se sleduje tzv. signifikance neboli hladina významnosti, na jejímž základě je nulová hypotéza přijata či zamítnuta. Pokud je signifikance menší než α , je nulová

hypotéza zamítnuta. V případě, že je signifikance větší než α , pak se nulová hypotéza nezamítá⁴⁴.

2.3.4 Rozhovor

Je to výzkumná a diagnostická technika, která probíhá formou přímého verbálního kontaktu tazatele a dotazovaného. Jeho účelem není pouze získání diagnostických informací, ale také navázání kontaktu s dotazovaným.

Tazatel se může ujistit, zda dotazovaný dané otázky rozumí správně, může posoudit validitu odpovědi, což je výhodou ve srovnání s dotazníkovým šetřením. Rozhovor se dělí na standardizovaný a polostandardizovaný. Ve standardizovaném rozhovoru je předem stanoveno pořadí otázek, u polostandardizovaného rozhovoru jsou otázky pokládány volně dle situace.

V této práci je využit polostandardizovaný rozhovor s otázkami volně kladenými dle situace⁴⁵.

3 Charakteristika společnosti

V této kapitole je představena společnost, u které bude v praktické části diplomové práce zhodnocen a analyzován současný stav motivace a odměňování zaměstnanců. Pro bližší charakteristiku společnosti jsou v následující kapitole uvedeny základní údaje, stručné představení a na závěr jsou popsány pracovní pozice ve společnosti.

3.1 Základní údaje

Název:	Truss Aluminium Factory a.s.
Předseda představenstva:	Ing. Jaroslav Rozbořil
Sídlo provozovny:	Hodolany 1226, Olomouc, 779 00
IČO:	281 82 600
Základní kapitál:	2 000 000,- Kč

⁴⁴ ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 2. vyd. Praha: Profesional Publishing. 2010. 217 s. ISBN 978-80-7431-019-5.

⁴⁵ KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

3.2 Představení společnosti

Truss Aluminium Factory a.s. (TAF a.s.) je výrobní společnost, která se zabývá výrobou kovového spotřebního zboží, povrchovou úpravou a svařování kovů a dalších materiálů. Především se však zaměřuje na výrobu konstrukcí z hliníku. Dle klasifikace OKEČ⁴⁶ se tato podnikatelská činnost řadí do oboru Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (kromě strojů a zařízení). Doplňkovou činností firmy je pronájem nebytových prostor, především dílen. Společnost byla založena v roce 1998 v České republice. Z původních pěti zaměstnanců se rozrostla na současných 134 pracovníků. V České republice existuje pouze jedna konkurenční firma a to firma MILOS structural systeme s.r.o. Se zmíněným počtem zaměstnanců a s průměrným ročním obratem 180 mil. Kč se řadí do skupiny středních podniků.

V současnosti je TAF a.s. předním výrobcem hliníkových konstrukcí v Evropě. Výrobky této společnosti lze nalézt téměř ve všech evropských zemích. V roce 2009 TAF a.s. vstoupila na americký trh a nadále pracuje na budování rozsáhlé zákaznické sítě. Také se pravidelně účastní veletrhů a má své významné zákazníky ve Spojených arabských emirátech. Díky velkému rozšíření v posledních letech není pro firmu problém vyexpedovat zboží kamkoliv po světě.

Společnost TAF a.s. se stala synonymem pro vysoce kvalitní hliníkové výrobky, mezi které patří zejména výroba pódíí a zastřešovacích systémů na různé společenské akce, festivaly, veletrhy. Dále výroba nosníků a rámců na velkoplošné obrazovky a promítací plátna, nakládacích ramp a nábytku.

Prioritou společnosti je provozování profesionální zakázkové výroby. Výrobní linka pracuje 24 hodin denně, zaměstnanci pracují ve třísměnném provozu. Obchodní oddělení se zabývá přímým prodejem v oblasti distribuce výrobků a zprostředkování prodeje. Mezi nejvýznamnější zákazníky patří Duratruss, H. O. F. Alutec, Steinigke. Pouze 25 % výroby prodává společnost pod svou obchodní značkou, zbytek své produkce prodává jako OEM⁴⁷. Obecné cíle společnosti pro nadcházející roky jsou pokračování v zaměření nákupního oddělení na průzkum trhu v Číně a zaměření obchodního oddělení na získání nových zákazníků z Jižní Ameriky.

⁴⁶ OKEČ neboli odvětvová klasifikace ekonomických činností

⁴⁷ OEM neboli Original Equipment Manufacturer je obchodní termín, který označuje výrobce, jehož výrobek je prodáván a propagován jinou obchodní značkou

Organizační struktura společnosti je rozdělena na tři části a to na oddělení výroby, technické oddělení a oddělení prodeje. Každé oddělení má svého ředitele, je tedy vhodně zvolena funkcionální organizační struktura vzhledem k typu podniku. Oddělení výroby se věnuje realizaci zakázek, je rozděleno na tři hlavní úseky a to na výrobu, kontrolu kvality a skladování. Technické oddělení posuzuje proveditelnost zakázek. Většina produktů je vyhotovena zákazníkům na míru, tudíž je důležité zhodnotit, zda lze danou objednávku vyhotovit. Posuzuje se jak technická proveditelnost, tak ekonomická výhodnost dané zakázky. Obchodní oddělení se skládá z administrativní podpory, marketingu a především managementu prodeje, který se stará o stávající zákazníky a získává zákazníky nové. Celá organizační struktura podniku je uvedena v Příloze č. 3.

3.3 Pracovní pozice v organizaci

V této podkapitole jsou charakterizovány aktuální pracovní pozice ve všech odděleních společnosti TAF a.s. Všichni tito pracovníci jsou součástí dotazníkového šetření. Součástí každodenní práce jsou firemní zásady, které jsou zaměstnanci povinni dodržovat a které jsou sepsány v tzv. Firemním desateru:

1. dodržujeme platné právní normy a interní nařízení,
2. zákazník má vždy pravdu,
3. nepomlouváme konkurenci,
5. jsme loajální vůči všem partnerům, kolegům a zákazníkům,
5. dodržujeme firemní dohody,
6. nebojíme se zeptat, pokud něco nevíme,
7. usilujeme o to, aby se naše komponenty a systémová řešení vyráběla kvalitně a efektivně,
8. dbáme na image firmy,
9. chyby hledáme vždy nejdříve u sebe,
10. jsme zodpovědní za své činy.

Celkový počet zaměstnanců TAF a.s. k 31. 1. 2016 je 184 pracovníků. Z toho 7 žen a 177 mužů. Podle pracovních profesí je složení zaměstnanců následující:

- 167 pracovníků na dělnických pozicích,
- 3 mistři,
- 1 administrativní pracovník,
- 9 pracovníků ve středním managementu,
- 3 pracovníci ve vyšším managementu,
- 1 ředitel společnosti.

Výrobní oddělení

Výrobní oddělení realizuje přeměnu výrobních faktorů na výrobky. V rámci výrobního programu je nutné optimálně přiřazovat volné kapacity, čas a výrobní zdroje (lidi, stroje, pomocná zařízení, hardware, software). V tomto oddělení v současné době pracuje 174 pracovníků, z toho 167 dělníků, 3 mistři, 3 manažeři výroby a 1 ředitel.

- **Ředitel výroby**

Náplní práce je především zodpovědnost za řízení a kontrolu výroby, aplikování a dodržování výrobních postupů a kapacitní propočty. Dále také dohled nad plněním výrobních objednávek z hlediska času a kvality, zodpovědnost za proškolení podřízených o podnikových zásadách bezpečnosti práce, pravidelná kontrola výsledků výrobního procesu a report o celkových výsledcích vedení společnosti.

Ohodnocení se skládá z fixní mzdy 39 000 Kč + osobního ohodnocení a prémie, z příspěvku na stravování a penzijní pojištění, automobil i k soukromým účelům, platba telefonu, notebook.

- **Manažeři ve výrobě**

Náplní práce je řízení oddělení výroby dle organizačních pravidel a všeobecně platných právních předpisů. Kontrola kvality vyráběných konstrukcí, reakce na případné neshody dle kontrolního plánu. Zlepšování kvality výrobků a redukce odpadů. Snaha o neustálé zlepšování procesů.

Ohodnocení se skládá z fixní mzdy 30 000 Kč + osobního ohodnocení a prémie, z příspěvku na stravování a penzijní pojištění, automobil i k soukromým účelům, platba telefonu, notebook.

- **Mistři ve výrobě**

Náplň práce je zodpovědnost za řízení dělnických skupin, jednotlivým skupinám dle potřeby rozdělovat práci. Zajišťovat pracovní a technologickou kázeň podřízených pracovníků a plnění zadaných úkolů. Mistři jsou povinni dohlížet na bezpečnost a zdravotní nezávadnost práce, zajišťování pravidelné a řádné údržby strojů, přístrojů a nástrojů.

Ohodnocení se skládá z fixní mzdy 23 000 Kč + osobního ohodnocení a prémie, z příspěvku na stravování a penzijní pojištění.

- **Dělníci**

Náplň práce dělníků se liší dle úseku, ve kterém daný dělník pracuje.

Kariérní systém je tvořen těmito pozicemi:

dělník v balírně → dělník na pile → skladník → svářeč.

Nejnižší mzdu dostává dělník v balírně, naopak nejvyšší mzdu pobírá svářeč. Ohodnocení se skládá z fixní mzdy od 14 700 do 17 800 Kč, osobního ohodnocení a prémie, příplatků za práci o víkendech a svátcích a příspěvku na stravování a penzijní pojištění.

Technické oddělení

Je rozděleno na tři hlavní úseky, které spolu spolupracují. A to na úsek údržby výrobních zařízení, úsek investic do výrobních zařízení a úsek vývoje nových technických postupů, zlepšování stávajících postupů a výrobků. V technickém oddělení pracují 4 zaměstnanci.

- **Technický ředitel**

Náplň práce je péče o řízení, koordinaci a kontrolu výsledků práce svěřeného útvaru. Spolupracuje na technologickém zlepšování produktů a procesů, řeší technické problémy, spolupracuje na vytváření strategie firmy.

Ohodnocení se skládá z fixní mzdy 39 000 Kč + osobního ohodnocení a prémie, z příspěvku na stravování a penzijní pojištění, platba telefonu, notebook.

- **Techničtí manažeři**

Koordinují montáž výrobků, provádí kontrolu a údržbu zařízení. Vytvářejí technické výkresy, 3D modely, návody k montáži a údržbě. Poskytují technické poradenství.

Ohodnocení se skládá z fixní mzdy 30 000 Kč + osobního ohodnocení a prémie, z příspěvku na stravování a penzijní pojištění, platba telefonu, notebook.

Obchodní oddělení

Zajišťuje nákup materiálu a prodej hotových výrobků. Sleduje poptávku a připravuje nabídky svých produktů na tuzemském i zahraničním trhu. Vytváří databázi svých dodavatelů a odběratelů. Snaží se o pravidelné obchodování a sleduje termíny tuzemských i zahraničních veletrhů.

- **Obchodní ředitel**

Náplní práce je koordinace, plánování a kontrola obchodních aktivit, odpovědnost za prodej, řízení prodejního týmu, kontakt s klíčovými klienty.

Ohodnocení se skládá z fixní mzdy 39 000 Kč + osobního ohodnocení a prémie, z příspěvku na stravování a penzijní pojištění, automobil i k soukromým účelům, platba telefonu, notebook.

- **Obchodní manažeři**

Náplní práce je aktivní získávání nových zákazníků a zakázek, péče o stávající zákazníky. Prezentace společnosti na veletrzích.

Ohodnocení se skládá z fixní mzdy 30 000 Kč + osobního ohodnocení a prémie, z příspěvku na stravování a penzijní pojištění, automobil, platba telefonu, notebook.

- **Administrativní podpora**

Náplň práce je vyřizování korespondence, administrativy, time management, podpora vedoucího pracovníka. Tvorba reportů, analýz, tabulek, verifikační telefonní hovory, kontrola správnosti dat.

Ohodnocení fixní mzda 14 500 Kč, příspěvek na stravování.

4 Analýza současného stavu motivace a odměňování zaměstnanců

V této kapitole je charakterizován současný systém motivace a odměňování uplatňovaný ve společnosti TAF a.s. Charakteristika obou systémů je vytvořena na základě podnikových materiálů, pozorování a rozhovorů.

Systém odměňování

Dle typologie mzdové politiky popsané v teoretické části práce, se tato společnost řadí mezi firmy řízené flexibilním (neorganizovaným) způsobem. Tento způsob odměňování se týká středních podniků bez účasti odborových organizací, kde politika odměňování nemá pevnou strukturu. Systém odměňování je výsledkem nakumulovaných minulých zkušeností a rozhodnutí.

Celková odměna pracovních pozic ve firmě je tvořena pevnou složkou mzdy ve formě základní mzdy a pohyblivou složkou mzdy, do které se řadí osobní ohodnocení, prémie, příplatky a zaměstnanecké výhody viz Tab. 4.1. Ve společnosti je systém odměňování rozdělen na:

- mzdu a její složky,
- zaměstnanecké výhody.

Tab. 4.1 Mzdové složky

složitost, odpovědnost, namáhavost práce	}	tarifní stupeň dle seznamu pracovních pozic
pracovní podmínky		=
+		základní mzda
výkonnost pracovníka	}	+
pracovní výsledky		osobní ohodnocení
+		prémie
práce v neděli, o svátcích, atd.		+
		příplatky
<hr/>		
celkem		hrubá mzda

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních dokumentů analyzované společnosti

U všech zaměstnanců TAF a.s. je uplatňována měsíční časová mzda. Většinu zaměstnanců společnosti tvoří dělnické a technickohospodářské profese a měsíční časová mzda je pro tyto kategorie zaměstnanců vhodnou volbou. Výše mzdy je dána tarifním stupněm, do kterého jsou pracovníci zařazeni na základě pracovní pozice sjednané v pracovní smlouvě. Aktuální tarifní soustava vychází z již několika let zavedené a dle potřeb společnosti inovované tarifní soustavy. Je vytvořena především na základě podnikových zkušeností. Na základě těchto informací lze konstatovat, že společnost pro systém hodnocení práce dle kapitoly 2.2.2 uplatňuje neanalytickou metodu, kdy se srovnávají jednotlivá pracovní místa jako celek. V praxi to znamená, že nerozlišují mezi faktory jednotlivých prací. Konkrétně se jedná o Metodu pořadí prací, která strukturuje jednotlivé práce od nejjednodušších po nejobtížnější. Nevýhodou této metody je její závislost na subjektivním hodnocení.

Jednotlivé pracovní pozice jsou tedy přiřazeny na základě složitosti, namáhavosti a odpovědnosti do 8 tarifních stupňů. Dle teorie mzdových struktur uvedené v kapitole 2.2.4 se jedná o struktury širokých stupňů. Základní mzdu stanovuje zaměstnavatel pomocí mzdového výměru. Nárok na plnou výši měsíční mzdy má zaměstnanec pouze v případě, že odpracuje stanovený měsíční fond pracovní doby v daném pracovním harmonogramu

směn. V opačném případě se sjednaná měsíční mzda krátí úměrně dle skutečné odpracované doby.

Osobní ohodnocení slouží k zohlednění individuálních rozdílů mezi konkrétními zaměstnanci, kteří pracují na stejné pracovní pozici. Uděluje se na základě hodnotícího rozhovoru, který každý zaměstnanec absolvuje se svým přímým nadřízeným dvakrát ročně. Rozhodující faktory pro udělení tohoto peněžního bonusu jsou dlouhodobý pracovní výkon, spolehlivost, samostatnost, iniciativa, spolupráce, předávání zkušeností a pracovní kázeň. Jeho maximální měsíční výše je stanovena na 2 500 Kč.

Prémie jsou poskytovány v závislosti na plnění příslušných ukazatelů hospodárnosti a stanovených úkolů. Základem pro stanovení prémie je měsíční mzda pracovníka. Procentní výše prémie pro jednotlivé pozice jsou stanoveny ve směrnici o odměňování vždy pro aktuální kalendářní rok. Průměrná výše prémie činí 10 % ze mzdy. Výběr konkrétních kritérií (ukazatelů), dle kterých se premie přiznává, určuje přímý nadřízený podle výkonnosti hodnoceného a jeho příspěvku k hospodářským výsledkům společnosti. Plnění se ve většině případů vyhodnocuje po ukončení měsíce a vyplácí se v měsíci následujícím. Tato složka mzdy může představovat slabší stránku systému odměňování ve vztahu k motivaci z důvodu, že pro pracovníky na dělnických pozicích je obtížné plnit složitější pracovní úkoly a ovlivnit hospodářské výsledky jen svým individuálním výkonem.

Podle pracovních výsledků mohou být zaměstnancům uděleny další odměny:

a) odměny za splnění mimořádných nebo jednorázových krátkodobých úkolů, které jsou nad rámec plnění běžných pracovních úkolů, se vyplácejí z tzv. *Fondu vedoucího*, maximální výše ohodnocení je 2 500 Kč,

b) v případě splnění ukazatele „plánovaný roční zisk“ je zaměstnancům udělena *roční odměna* ve výši 10 % z přírůstku ročního obratu, tato odměna se týká pouze obchodního oddělení a výrobních manažerů,

c) *mimořádné odměny* jsou přiznány za splnění velmi náročných úkolů velkého rozsahu, zpravidla dlouhodobého charakteru, které přesahují rámec běžných pracovních povinností a příznivě ovlivňují výsledky hospodaření firmy,

d) *cílové odměny* jsou vyplaceny za splnění předem stanovených krátkodobých nebo dlouhodobých úkolů, pro tyto odměny jsou jasně definovány podmínky získání i jejich výše.

Nárok zaměstnanců na příplatky ke mzdě se řídí ustanovením zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů. Vyplaceny jsou příplatky za práci přesčas (§ 114), příplatky za práci ve svátek (§ 115), příplatky za práci v noci (§ 116), příplatky za práci v sobotu a v neděli (§ 118)⁴⁸. Příplatky jsou vyplaceny ve výši dle ustanovení zákona.

Zaměstnanecké výhody

Některé zaměstnanecké výhody jsou poskytovány všem zaměstnancům, naopak jiné jsou poskytovány pouze některým vybraným skupinám pracovníků. Zaměstnanecké výhody společnosti jsou rozděleny dle způsobu uvedeného v kapitole 2.2.7.

- *Výhody sociální povahy*

- příspěvek na penzijní připojištění (zaměstnanci, kteří mají uzavřenu pracovní smlouvu méně než dva roky, mohou za určitých podmínek využít příspěvku na své penzijní připojištění ve výši 2 % z hrubé mzdy, zaměstnanci, kteří mají uzavřenou smlouvu déle než dva roky, mají nárok na příspěvek ve výši 3 %).

- *Výhody, které mají vztah k práci*

- stravování (zaměstnanci dostávají na každý pracovní den jednu stravenku, dělníci v hodnotě 55 Kč, zbytek zaměstnanců v hodnotě 60 Kč),

- pitný režim (pracovníci mají k dispozici automaty na neslazenou teplou a studenou vodu, která je zdarma, teplé nápoje jako je káva, čaj a jiné firma dotuje),

- vzdělávání hrazené společností (v současné době probíhá ve firmě výuka cizích jazyků, konkrétně angličtiny a španělštiny, výuka probíhá v pracovní době jednou týdně, je zcela hrazena zaměstnavatelem a do kurzu se mohou přihlásit manažeři ze všech oddělení dle vlastního uvážení),

⁴⁸ Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 Zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84. Dostupný z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_13#ProfilPP. ISSN 1211-1244.

– pracovní volno k regeneraci pracovních sil (zaměstnanec má nárok na pracovní volno s náhradou mzdy v délce pěti pracovních dnů za kalendářní rok, či za jeho poměrnou část, toto volno lze čerpat až po vyčerpání řádné dovolené, která je 25 dní).

- *Výhody spojené s postavením v podniku*

- služební automobil (možnost jeho využití i pro soukromé účely mají pouze obchodní manažeři),

- mobilní telefon (manažeři, ředitelé a administrativní pracovníci disponují firemním mobilním telefonem, který mohou použít i pro soukromé účely, všichni zaměstnanci mohou využít zvýhodněných nabídek mobilních telefonů a dalších služeb společnosti Vodafone),

- notebook (pouze pro pracovní účely mohou využívat všichni manažeři, ředitelé a administrativní pracovníci).

Pochvala

Poděkování nebo uznání od nadřízeného probíhá ve společnosti ve většině případů osobní formou nebo prostřednictvím osobního emailu. Jedná-li se o pochvalu významnou, je tato pochvala udělena veřejně na poradě. Podle kapitoly 2.2.8 je nejefektivnější formou uznání a pochvaly ta, která je udělena pracovníkům neformálně během každodenního styku na pracovišti. Může se vyskytovat v ústní nebo v písemné formě a přichází bezprostředně po dobře vykonané činnosti. Po uskutečnění polostandardizovaného rozhovoru s obchodním ředitelem bylo zjištěno, že pochvala na pracovišti je spíše výjimečnou záležitostí, alespoň co se týče vyššího managementu. I z tohoto důvodu budou do dotazníků pro zaměstnance zahrnuty otázky týkající se pochval a uznání.

Pracovní podmínky

Pracovní doba se liší dle pracovní pozice zaměstnance.

Tab. 4.2 Pracovní doba

pracovní pozice	směna	pracovní doba	
		od	do
management	ranní směna	7:00	15:30
mistři + dělníci	ranní směna	6:30	14:30
	odpolední směna	14:30	22:30
	noční směna	22:30	6:30

Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních dokumentů analyzované společnosti

Pracovní doba manažerů ve všech odděleních je od 7:00 do 15:30. V případě výrobních či prodejních problémů se pracovní doba zejména v oddělení výroby a prodeje prodlužuje, maximálně do 17:00. V současné době je práce přesčas u manažerů velmi častá. Firma má mnoho zakázek a s nimi přibývají i pracovní povinnosti všem zaměstnancům. Velké množství zákazníků vede k prosperitě společnosti, na druhé straně ale i k tlaku na synchronizaci a komunikaci mezi odděleními, což vede k problémům, jejichž řešení si vynucuje přesčasovou práci manažerů. Zejména obchodní ředitel a manažeři, ale občas i pracovníci z výrobního a technického managementu absolvují minimálně jedenkrát do měsíce služební cestu po Evropě nebo do Spojených států amerických, která trvá v průměru týden.

Dle kapitoly 2.1.4 se mezi základní stimulační prostředky řadí pracovní podmínky a s nimi spojené pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují. Pracovníci TAF a.s. pracují v moderně vybavené budově a výrobní hale. Management firmy má k výkonu práce k dispozici svůj pracovní prostor, pohodlnou židli, počítač, telefon. Ve firmě jsou dvě menší kuchyně, kde jsou umístěny automaty na pití a mikrovlnné trouby. Kuchyně slouží ke konzumaci jídla nebo k oddechu při přestávce. V případě horkých letních dnů je budova i výrobní hala klimatizována.

Vztahy na pracovišti

Vedení firmy organizuje pro své pracovníky setkání, neboli teambuildingy. Tyto akce jsou většinou během týdne. Teambuildingů se zúčastňují pouze ředitelé jednotlivých oddělení a manažeři, celkově i s generálním ředitelem se jedná o 14 osob. Program jednotlivých setkání je různý. Především jde o školení nebo seznámení se s novou podnikovou strategií na příští období. Nezbytnou motivující složkou těchto setkání jsou

neformální aktivity, mezi které patří výlety, exkurze, sportovní aktivity, odpočinek, relaxace. V minulosti byly teambuildingové akce uskutečněny např. v Hlubočkách u Olomouce nebo v Mikulově.

Komunikace na pracovišti

Sociální kontakt, informovanost všech zaměstnanců a komunikace jsou součástí vnější motivace, viz kapitola 2.1.1 a je tedy velmi důležité, aby v každé organizaci mezi sebou spolupracovníci správně komunikovali a o dění ve společnosti se navzájem informovali. Ve společnosti TAF a.s. probíhá každý den porada generálního ředitele s řediteli každého oddělení. Předmětem těchto porad bývá zhodnocení předešlého pracovního dne a zadání úkolů na daný pracovní den. Někdy generální ředitel svolává tuto poradu i vícekrát za den. Ředitelé jednotlivých oddělení poté delegují pracovní úkoly na své podřízené, většinou také formou porad. Jedenkrát do týdne probíhá ve firmě velká porada, které se účastní také manažeři všech oddělení. Řeší se zde firemní strategie, plány, marketing společnosti. Velmi důležitá je také komunikace mezi obchodním a výrobním oddělením. Ředitelé těchto oddělení mezi sebou komunikují několikrát denně, jde hlavně o ověření, zda potenciální zakázky lze do daného termínu vyrobit a zda nebude docházet ke kapacitním střetům.

Dvakrát ročně všichni pracovníci absolvují hodnotící pohovor se svým přímým nadřízeným.

4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Empirické šetření zaměřené na oblast odměňování a motivaci zaměstnanců provedené ve společnosti TAF a.s. bylo provedeno metodou dotazování, konkrétně formou anonymních písemných dotazníků. Dotazník byl vytvořen autorkou po konzultaci s vedoucí diplomové práce a pracovníkem obchodního oddělení společnosti TAF a.s.

Objektem šetření byli zaměstnanci na všech pracovních pozicích. V rámci šetření byli osloveni všichni zaměstnanci, kromě generálního ředitele tedy vlastníka společnosti a devíti zaměstnanců, kteří byli zrovna na nemocenské dovolené. Celkem bylo osloveno 175 pracovníků. Na vyplnění dotazníků měli pracovníci 10 pracovních dnů. Poté je respondenti odevzdali do sběrné schránky. Celkem bylo odevzdáno 120 vyplněných dotazníků. Návratnost byla tedy 68,6% a míra zodpovězení uzavřených otázek činila 100 %.

Dotazník je rozdělen na dvě části. První část je zaměřena na hodnocení spokojenosti zaměstnanců s odměňováním a motivací v dané firmě. Druhá část dotazníku slouží k zjištění motivačních typů zaměstnanců podle testu motivačních typů lidí podle autora Plamínka, viz kapitola 2.1.6. Dotazník je uveden v Příloze č. 2.

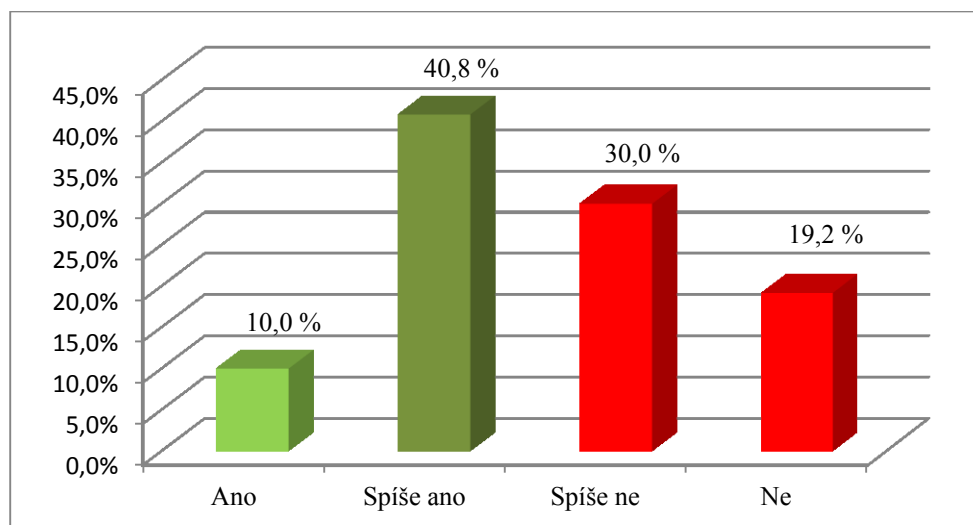
Podstatnou část dotazníku tvoří uzavřené otázky, kde respondenti mohli vybírat ze čtyř různých odpovědí nebo volit na číselné škále. Uzavřené otázky byly zvoleny z důvodu snadnějšího a rychlejšího vyplnění dotazníku respondenty a také snadnějšího vyhodnocení. Nicméně pro doplnění a vyjádření názorů pracovníků bylo použito i několik otázek otevřených.

Otázka číslo 1: Jste spokojen(a) s výší Vaší měsíční mzdy?

Cílem první otázky je zjistit spokojenost či nespokojenost pracovníků s jejich měsíční mzdou. Ani jedna z nabízených odpovědí nepřesahuje padesáti procentní hranici četnosti, viz Graf 4.1. O spokojenosti tedy nelze jednoznačně rozhodnout. V součtu 50,8 % zaměstnanců se přiklání k odpovědi spíše ano, ano a v součtu 49,2 % pracovníků se přiklání k odpovědi spíše ne, ne.

Dále byla vyhodnocená otázka z hlediska pracovní profese každého zaměstnance. Toto vyhodnocení ukazuje, že dělníci jsou se svou mzdou spíše nespokojeni, odpovědi typu ne a spíše ne jsou početnější než pozitivní odpovědi ano a spíše ano. Technickohospodářští zaměstnanci bez podřízených jsou naopak spíše spokojeni a technickohospodářští zaměstnanci s podřízenými jsou se mzdou spokojeni. Vyhodnocení této otázky spokojenost s výší měsíční mzdy vzhledem k profesi zaměstnance, je uvedeno pomocí grafu 4.1.1 v Příloze č. 4.

Graf 4.1 Vyhodnocení otázky č. 1 (v procentech)



Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Otázka číslo 2: Motivuje Vás úkolová mzda (zaměstnanec je placen za každou odvedenou jednotku práce) k vyššímu výkonu než mzda za odpracovaný čas?

V pořadí druhá otázka zjišťuje názor zaměstnanců na úkolovou mzdu z hlediska jejího motivačního účinku. 44,2 % zaměstnanců úkolová mzda podněcuje k lepšímu výkonu, naopak 55,8 % respondentů má negativní názor na úkolovou mzdu. Takže by se dalo říci, že podnik správně uplatňuje časovou mzdu, vzhledem k názoru svých zaměstnanců. Vyhodnocení otázky v tabulce a pomocí grafu je uvedeno v Příloze č. 4.

Nicméně je zajímavé rozdělení odpovědí dle pracovních pozic, které je uvedeno v tabulce 4.2. Úkolová mzda je méně motivující než mzda časová pro celých 62 % dělníků, naopak ani jeden technickohospodářský pracovník na tuto otázku neodpověděl ne nebo spíše ne. Tím, že dělníci mají několikanásobně větší zastoupení v podniku, může být vyhodnocení této otázky bez přihlédnutí k jednotlivým profesím zavádějící. Dle kapitoly 2.2.9 časové sazby nemotivují dělnické profese k příliš vysokému pracovnímu výkonu. Vzhledem k rozdělení odpovědí dle profesí, mohou odpovědi dělníků být ovlivněny sledováním osobního zájmu. Tedy za různě vysoký pracovní výkon dostat stejně vysokou mzdu, což je znakem časové mzdy.

Tab. 4.2 Vyhodnocení otázky č. 2 dle profese

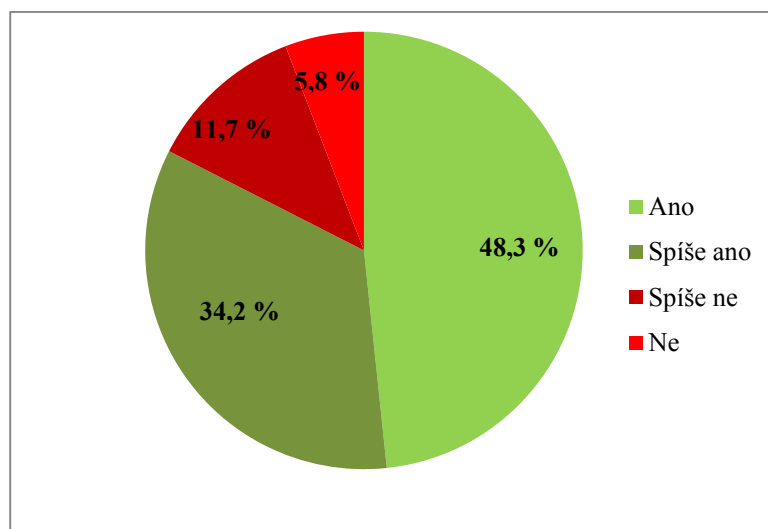
	Dělník	THP pracovník bez podřízených	THP pracovník s podřízenými	Celkem
Ano	5 % (5)	14 % (1)	50 % (3)	8 % (9)
Spíše ano	33 % (35)	86 % (6)	50 % (3)	37 % (44)
Spíše ne	39 % (42)	0 %	0 %	35 % (42)
Ne	23 % (25)	0 %	0 %	21 % (25)
Celkem	100 % (107)	100 % (7)	100 % (6)	100 % (120)

Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Otázka číslo 3: Víte, jak je vypočtena Vaše základní mzda?

Otázka číslo tři je zaměřena na znalost výpočtu základní mzdy. Pozitivním zjištěním je, že celých 82,5 % zaměstnanců ví, jak je vypočtena jejich základní mzda. Zbýlých 17,5 % pracovníků neví, jak je vypočtena jejich základní mzda. Vyhodnocení otázky je uvedeno v koláčovém grafu níže a doplněno tabulkou 4.3.1 v Příloze č. 4.

Graf 4.3 Vyhodnocení otázky č. 3 (v procentech)



Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Otázka č. 4: Jak jsou pro Vás důležité uvedené peněžní odměny?

Respondenti ve čtvrté otázce vyjadřovali svůj postoj vůči důležitosti jednotlivých peněžních odměn. Dle tabulky 4.4 je zřejmé, že nejdůležitější pro respondenty je výše základní mzdy. Tuto položku označilo jako velmi důležitou 81,7 % všech zaměstnanců, na druhém místě se umístil příplatek za práci o víkendu, který je velmi důležitý pro 69,2 %

pracovníků. Velký počet označení 63,3 % získala také mimořádná odměna ve formě 13. platu, což je překvapující, neboť 13. plat ve společnosti není zavedený. Pro zaměstnance nejméně důležitá peněžní odměna je kolektivní osobní ohodnocení. Nedůležitost této odměny může být zapříčiněno způsobem hodnocení tedy, že se nehodnotí výkon individuálního pracovníka, ale výkon celé skupiny.

Tab. 4.4 Vyhodnocení otázky č. 4

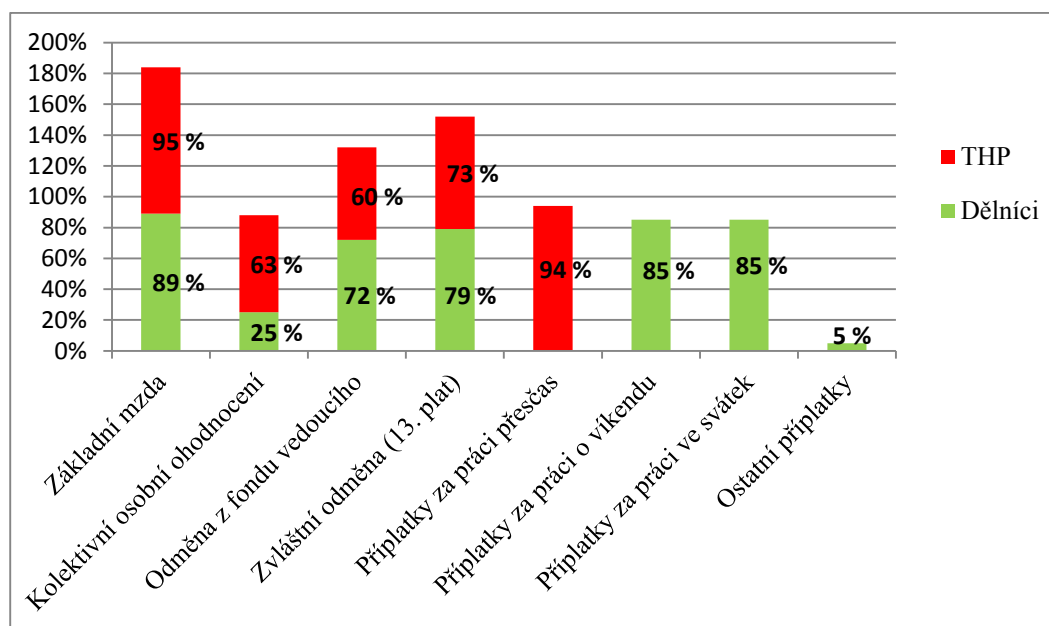
	Velmi Důležité		Spíše důležité		Spíše nedůležité		Není vůbec důležité	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní mzda	98	81,7 %	22	18,3 %	0	0 %	0	0 %
Kolektivní osobní ohodnocení	8	6,7 %	12	10,0 %	58	48,3 %	42	35,0 %
Odměna z fondu vedoucího	23	19,2 %	54	45,0 %	43	35,8 %	0	0 %
Zvláštní odměna (13. plat)	76	63,3 %	42	35,0 %	2	1,7 %	0	0 %
Příplatky za práci přesčas	13	10,8 %	13	10,8 %	75	0 %	19	0 %
Příplatky za práci o víkendu	83	69,2 %	24	20,0 %	0	0 %	13	10,8 %
Příplatky za práci ve svátek	39	32,5 %	68	56,7 %	0	0 %	13	10,8 %
Ostatní příplatky	0	0 %	28	23,3 %	59	49,2 %	33	27,5 %

Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Stejně tak, při pohledu na rozdělení odpovědí zvláště u dělnických a THP pracovníků, jako nejdůležitější peněžní odměnu označily obě skupiny základní mzdu. 95 % THP pracovníků ji považuje za velmi důležitou, u dělnických profesí to je 89 % zaměstnanců. Vzhledem k současnému systému odměňování ve společnosti nelze tyto výsledky považovat za překvapující. U dělnických profesí následuje příplatek za práci o víkendech a ve svátek, který jako velmi důležitý označilo 85 % dotazovaných dělníků. U THP pracovníků následuje příplatek za přesčasovou práci, který je velmi důležitý pro 94 % THP pracovníků. Vzhledem k současné situaci, kdy přesčasová práce je u THP pracovníků častá, je výsledek šetření pochopitelný. Pro obě skupiny zaměstnanců je velmi důležitá

zvláštní odměna (13. plat), 79 % dělníků a 73 % THP pracovníků označilo tuto formu peněžní odměny za velmi důležitou. Z grafu 4.4 lze vidět, že pro obě skupiny zaměstnanců jsou velmi důležité rozdílné typy peněžních odměn, tyto rozdíly vyplývají z odlišných způsobů výkonu práce. Například pro THP pracovníky, kteří mají o víkendech a ve svátcích volno, nejsou příplatky za tyto dny vůbec důležité.

Graf 4.4 Vyhodnocení otázky č. 4 dle profese (v procentech)

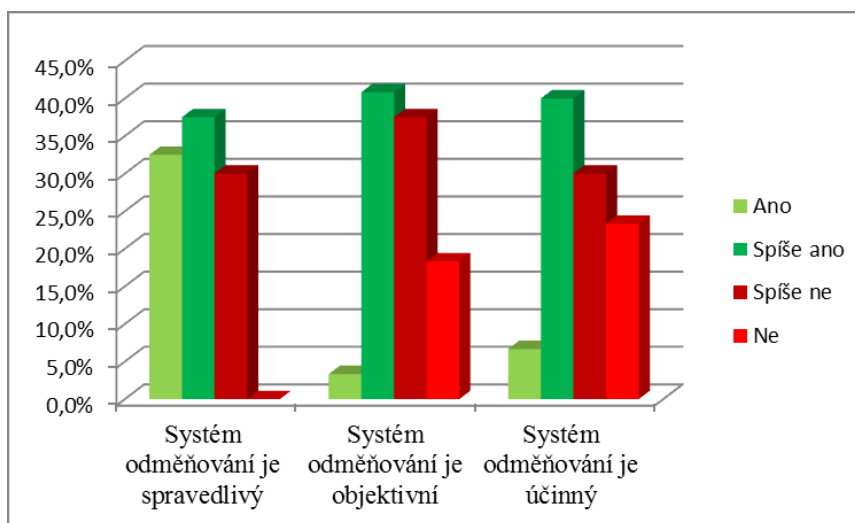


Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Otázka číslo 5: Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s níže uvedenými výroky?

Otázka číslo pět měla především zjistit názor zaměstnanců na systém odměňování společnosti. Zda si respondenti myslí o současném systému, že je spravedlivý, objektivní a účinný. Systém odměňování za spravedlivý tedy, že za stejnou práci dostanou pracovníci stejnou odměnu, považuje 70 % pracovníků, kteří na tuto otázku odpověděli ano nebo spíše ano. Pro podnik je pozitivní, že žádný pracovník si nemyslí o systému odměňování, že je nespravedlivý. Systém odměňování za objektivní tedy, že je rozlišováno mezi špatným a dobrým výkonem pracovníků, považuje v celkovém součtu odpovědí ano a spíše ano pouze 44,1 % zaměstnanců. Tedy převažuje názor, že systém odměňování je neobjektivní. Podobně je tomu i u vyhodnocení výroku, že je současný systém účinný tedy, že podněcuje k dobrým pracovním výsledkům. Více než polovina respondentů 53,3 % si myslí, že systém odměňování je neúčinný. Otázka číslo pět je vyhodnocena pomocí grafického aparátu 4.5 a Tab. 4.5 v Příloze č. 4.

Graf 4.5 Vyhodnocení otázky č. 5 (v procentech)



Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Otázka číslo 6: Je Vám jasné na jaké příplatky, odměny a zaměstnanecké výhody máte nárok a za jakých podmínek?

82,5 % zaměstnanců ví na jaké příplatky, odměny a zaměstnanecké výhody má nárok. Vyhodnocení této otázky ukazuje Tab. 4.6. Mezi THP zaměstnanci je v této oblasti dobře informováno dokonce 92,3 % z nich. Na dělnických pozicích je se svými nároky na příplatky, odměny a výhody seznámeno 81,3 % respondentů. Rozdělení odpovědí pro jednotlivé pozice je znázorněno pomocí koláčových grafů v Příloze č. 4.

Tab. 4.6 Vyhodnocení otázky č. 6

Odpověď	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Ano	43	35,8 %
Spíše ano	56	46,7 %
Spíše ne	13	10,8 %
Ne	8	6,7 %
Celkem	120	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Otázka číslo 7: Jste spokojeni s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami?

Na otázku, která se týkala zjištění spokojenosti pracovníků se zaměstnaneckými výhodami, odpovědělo 69,2 % respondentů ne nebo spíše ne. Odpověď spíše ne je

nejpočetnější, celých 42,5 % všech zaměstnanců ji označila. Což svědčí o značné nespokojenosti respondentů se zaměstnaneckými výhodami. Odpovědi na otázku číslo sedm jsou sumarizovány níže v Tab. 4.7.

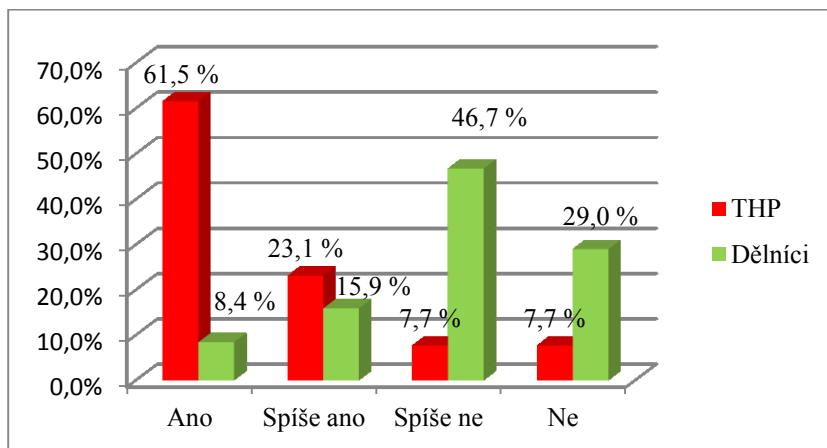
Tab. 4.7 Vyhodnocení otázky č. 7

Odpověď	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Ano	17	14,2 %
Spíše ano	20	16,7 %
Spíše ne	51	42,5 %
Ne	32	26,7 %
Celkem	120	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Zajímavé je rozdělení odpovědí dle profese, kdy THP pracovníci jsou převážně s poskytovanými zaměstnaneckými odměnami spokojeni (84,6 %). Naopak 75,7 % dělníků je s poskytovanými výhodami nespokojeno, viz Graf 4.7. Doplnující tabulky k tomuto grafu jsou uvedeny v Příloze č. 4.

Graf 4.7 Vyhodnocení otázky č. 7 (v procentech)



Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Součástí otázky sedm je také podotázka, která zjišťuje případné důvody nespokojenosti se zaměstnaneckými benefity. K této podotázce se vyjádřilo 48 zaměstnanců. Většina z nich uvádí, že důvodem jejich nespokojenosti je malý počet zaměstnaneckých výhod a přáli by si současný seznam výhod rozšířit. Konkrétně zaměstnanci uvedli, že by uvítali příplatek za práci v nepřetržitém provozu, příspěvek na

kulturní a společenské akce, příspěvek na sport a zdraví, příspěvek na životní a úrazové pojištění a příspěvek na dopravu do zaměstnání.

Otázka č. 8: Ohodnoťte známkami pojmy podle toho, jak jsou pro Vás důležité (1 = velmi důležitý, 2 = více důležitý, 3 = důležitý, 4 = méně důležitý, 5 = nedůležitý).

Cílem otázky je ohodnocení daných motivačních faktorů respondenty známkami od 1 do 5, kdy známka 1 je nejlepší a 5 naopak nejhorší hodnocení.

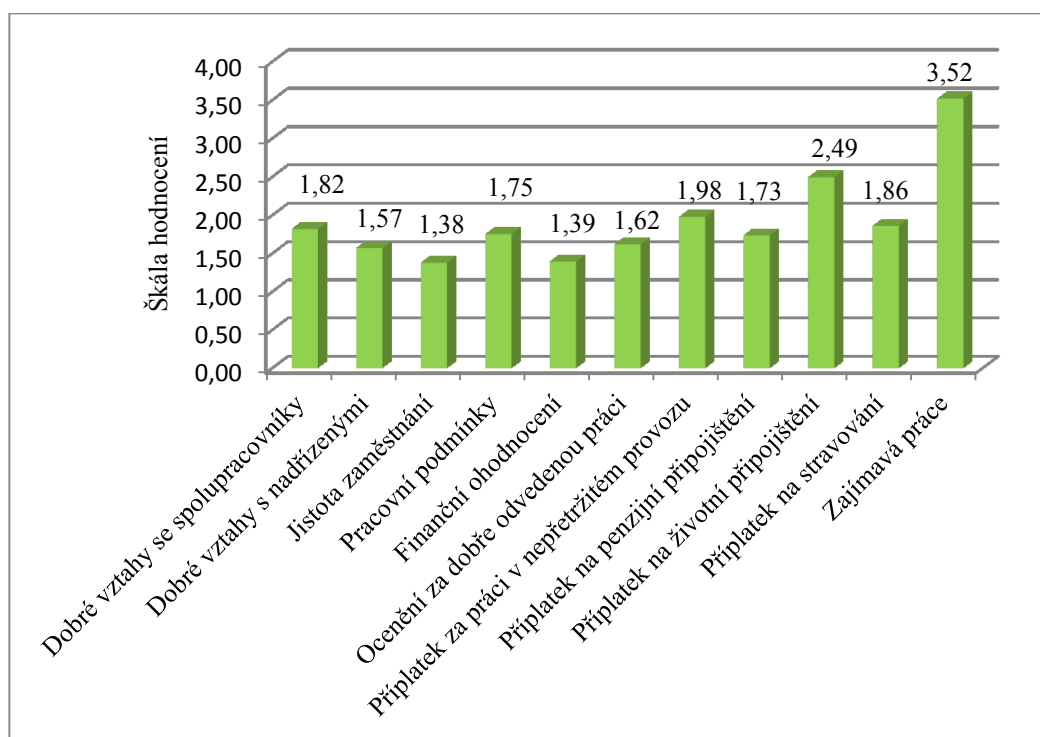
Jistotu zaměstnání pracovníci ohodnotili převážně známkou 1. Průměr hodnocení je známka 1,38. Taktéž finanční ohodnocení je pro zaměstnance velmi důležité, průměr hodnocení je známka 1,39.

Dobré vztahy s nadřízeným, hodnotili zaměstnanci o něco hůře než jistotu zaměstnání a finanční ohodnocení. Převažuje hodnocení 1 a 2. Průměrné hodnocení je známka 1,57. Podobně hodnotili i ocenění za dobře odvedenou práci, průměrná známka je 1,67.

Příplatek na penzijní připojištění ohodnotili taktéž převážně známkami 1 a 2. Průměr hodnocení je známka 1,73. Velmi podobně jsou také hodnoceny pracovní podmínky.

Celkově nejhůře ohodnotili zaměstnanci příplatek na životní pojištění, průměrné hodnocení je známka 2,49 a zajímavost práce s průměrným hodnocením 3,52. Což reflektuje, že zaměstnanci tyto faktory nepokládají za důležité.

Graf 4.8 Vyhodnocení otázky č. 8 (škála hodnocení)



Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Pokud se podíváme na rozdělení odpovědí zvláště u dělnických a THP pracovníků, jako nejdůležitější označili shodně jistotu zaměstnání. Škála hodnocení u THP pracovníků odpovídá průměrné známce 1,31, u dělnických profesí to je 1,38. Vzhledem k minulému trendu na trhu práce, kdy převládala vysoká nezaměstnanost, nelze tyto výsledky považovat za překvapující. Pro dělnické profese je také důležité finanční ohodnocení, které jako velmi důležité označilo v absolutním vyjádření 81 dotazovaných. U THP pracovníků následuje důležitost dobrých vztahů se spolupracovníky a zajímavost práce s průměrnou známkou 1,54 a 1,46. Dále finanční ohodnocení, ale s nižším průměrným hodnocením než u dělníků. Dle mého názoru, důvod proč u dělníků je finanční ohodnocení důležitější než u THP pracovníků, lze vidět v pracovní náplni. Zatímco u dělníků jde většinou o jednoduché, opakující se operace, zaměstnanci na THP pozicích pracují s náročnějšími a rozmanitějšími úkoly. Z tohoto důvodu je možné soudit, že důležitost zajímavosti práce se u THP pracovníků často vyrovná důležitosti finanční odměny. Výsledné rozdělení absolutních četností za jednotlivé profese je uvedeno v tabulkách, v Příloze č. 4.

Otázka číslo 9: Znovu ohodnoťte známkami pojmy podle toho, jak jste s nimi spokojeni v podniku (1 = nejlepší, 2 = lepší, 3 = normální, 4 = horší, 5 = nejhorší).

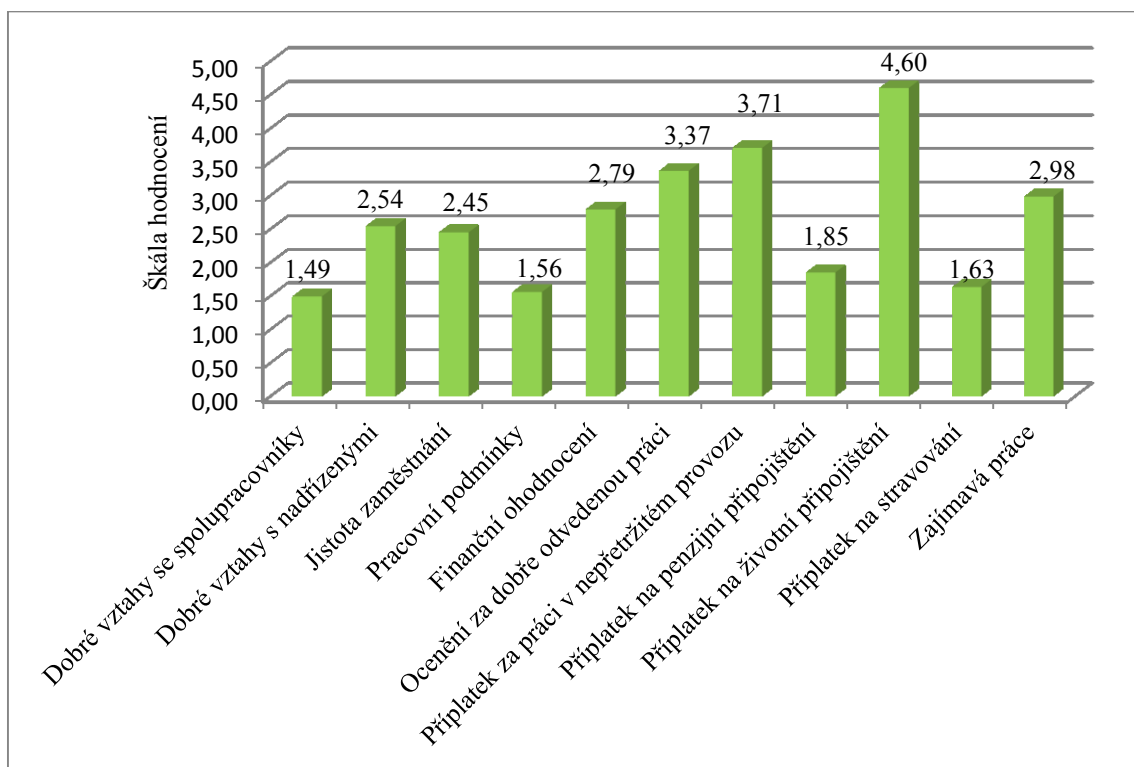
Cílem otázky číslo devět je ohodnocení spokojenosti s danými faktory práce, které jsou shodné s faktory uvedené v otázce číslo osm. Respondenti měli k dispozici známky od 1 do 5, kdy známka 1 je nejlepší a 5 naopak nejhorší ohodnocení.

V celkovém hodnocení jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni s dobrými vztahy se spolupracovníky, průměrné hodnocení je známka 1,49, s pracovními podmínkami, průměrné hodnocení 1,56 a s příplatkem na stravování, průměrné hodnocení je známka 1,63.

Celkově nejméně jsou pracovníci spokojeni s příplatkem na životní pojištění, průměrná známka 4,60, s příplatkem za práci v nepřetržitém provozu, průměrná známka je 3,71 a s oceněním za dobře odvedenou práci s průměrným hodnocením 3,37. Může se jednat o krizové oblasti v podniku, vzhledem ke značné nespokojenosti zaměstnanců s těmito faktory.

Ve srovnání s vyhodnocením otázky číslo osm, kdy nejdůležitějšími položkami pro respondenty jsou pracovní jistota, finanční ohodnocení a dobré vztahy s nadřízenými, v otázce číslo devět tyto položky dosáhly průměrného hodnocení 2 a více. Což znamená, že tyto pracovní faktory, které jsou pro zaměstnance nejdůležitější, uspokojuje podnik průměrným způsobem.

Graf. 4.9 Vyhodnocení otázky č. 9 (škála hodnocení)



Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Analýza rozdělení odpovědí zvláště u dělnických a THP pracovníků ukazuje, že nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni dobrými vztahy se spolupracovníky. THP pracovníci jsou dále velmi spokojeni s příplatkem na stravování, ohodnotili jej průměrnou známkou 1,46 a dále také s pracovními podmínkami a zajímavostí práce se shodnou průměrnou známkou 1,92. Lze konstatovat, že aspoň v jednom faktoru (zajímavost práce), je shoda s tím, co je pro THP pracovníky důležité a tím s čím jsou v podniku nejvíc spokojeni.

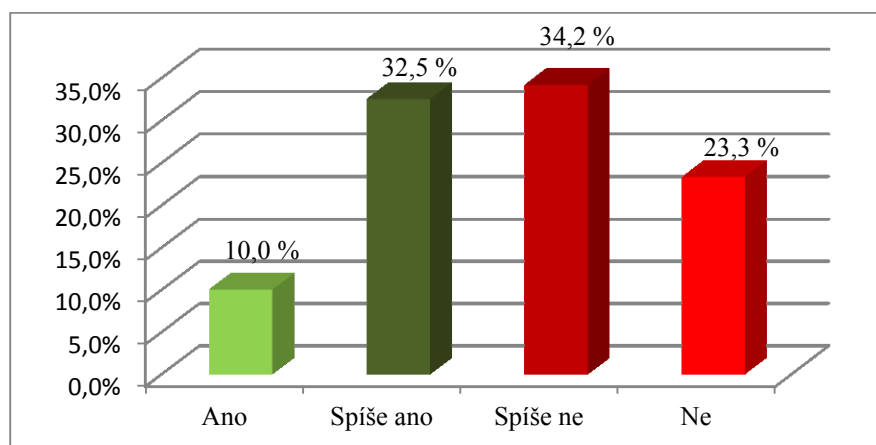
Dělníci jsou nejvíce spokojeni s pracovními podmínkami, s příspěvkem na stravování a na penzijní pojištění. Naopak nejméně s příspěvkem na životní pojištění, s příplatkem za dobře odvedenou práci a s oceněním za dobře odvedenou práci. Ani s jedním faktorem, který dělníci v předešlé otázce označili jako velmi důležitý, nejsou dělníci v podniku spokojeni. Vyhodnocení otázky pomocí tabulek je součástí Přílohy č. 4.

Otázka číslo 10: Jste oceňován(a) za dobré pracovní výsledky (pochvalou, poděkováním)?

Cílem otázky je zjistit, zda zaměstnanci jsou za dobře vykonanou práci odměněni pochvalou či poděkováním.

Z výsledku analýzy vyplývá, že pouhých 10 % pracovníků je za dobrou práci pochváleno. 32,5 % zaměstnanců odpovědělo spíše ano, což může poukazovat na to, že na uznání je v podniku často zapomínáno. V součtu 57,5 % respondentů s odpovědí spíše ne nebo ne tuto skutečnost potvrzuje.

Graf 4.10 Vyhodnocení otázky č. 10 (v procentech)



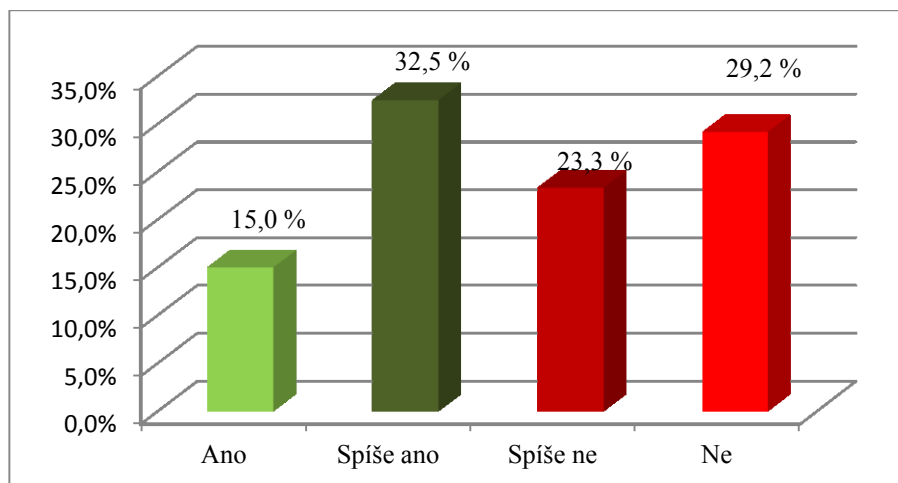
Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Otázka číslo 11: Cítíte se být motivován(a)?

Cílem otázky je zjistit, zda se zaměstnanci cítí být ve společnosti motivováni.

Z výsledku vyplývá, že 15,0 % zaměstnanců se cítí být motivováno, dále 29,2 % pracovníků se motivováno necítí vůbec. 32,5 % se přiklání k odpovědi, že jsou spíše motivováni, 23,3 % se přiklání k odpovědi spíše ne. Lze tedy konstatovat, že pro více než polovinu zaměstnanců (52,5 %) je motivační systém nevyhovující, je tedy vhodné se zamyslet nad vylepšením motivačního systému ve společnosti.

Graf 4.11 Vyhodnocení otázky č. 11 (v procentech)



Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Zajímavé je rozdělení četností odpovědí na otázku číslo jedenáct dle profesí, kdy pouhých 9,3 % dělníků se cítí být motivováno oproti vysokému procentu (61,5 %) motivovaných THP pracovníků viz Příloha č. 4.

Otázka číslo 12: Který z níže uvedených faktorů Vás motivuje více?

Cílem otázky bylo zjistit, zda zaměstnance více motivuje peněžní odměna čili mzda, příplatky, prémie nebo spíše nepeněžní typ odměny, pochvala, uznání, osobní růst atd. Peněžní odměna je více motivující pro 57,5 % respondentů. Nepeněžní odměna představuje účinnější motivační faktor pro 42,5 % zaměstnanců, na základě tohoto zjištění a dle kapitoly 2.1.1 by podnik do svého motivačního programu měl zapojit také faktory, které rozvíjí vnitřní motivaci zaměstnanců tedy různé formy nepeněžních odměn.

Tab. 4.12 Vyhodnocení otázky č. 12

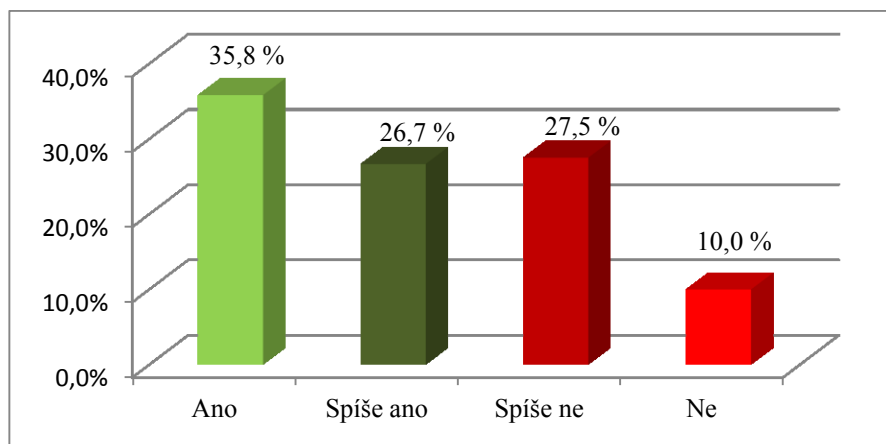
Odpověď	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Peněžní odměna	69	57,5%
Nepeněžní odměna	51	42,5%
Celkem	120	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Otázka číslo 13: Jste v zaměstnání v současné době spokojen(a)?

Cílem otázky bylo zjistit celkovou spokojenost respondentů v zaměstnání. Dohromady 37,5 % zaměstnanců společnosti pocítuje určitou nespokojenost, z toho 10 % pracovníků je zcela nespokojených. Zbýlých 62,5 % respondentů je v práci spokojeno.

Graf 4.13 Vyhodnocení otázky č. 13 (v procentech)



Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Otázka číslo 14: Zaškrtněte jeden až všechny důvody Vaší nespokojenosti.

Cílem otázky je zjistit důvody nespokojenosti zaměstnanců. Na tuto otázku odpovídají pouze respondenti, kteří na otázku číslo třináct odpověděli spíše ano, spíše ne, ne. V této otázce mohli pracovníci označit více než jednu odpověď.

Z výsledku vyplývá, že nejčastějším důvodem nespokojenosti zaměstnanců jsou zaměstnanecké výhody, 32,2 % respondentů označilo tuto variantu. Druhým nejčastějším důvodem je finanční ohodnocení, se kterým není spokojeno 28,9 %. Nefinanční ohodnocení jako důvod nespokojenosti označilo 20 % zaměstnanců a vztahy na pracovišti 18,9 % zaměstnanců. Pracovní prostředí a podmínky neoznačil žádný z respondentů. Jako další důvody zaměstnanci uváděli zejména absenci 13. platu, absenci pochval a odměn od svých nadřízených. THP zaměstnanci uváděli konfliktní vztah se svým nadřízeným, řeší se pouze to, co je špatně. Dobře vykonaná práce se bere jako samozřejmost. Dále se opakovaly požadavky na rozšíření zaměstnaneckých výhod, viz vyhodnocení otázky č. 7. Vedení by se mohlo zamyslet nad zavedením 13. platu, rozšíření zaměstnaneckých výhod a vylepšení nepeněžních forem odměňování.

Tab. 4.14 Vyhodnocení otázky č. 14

	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Finanční ohodnocení	26	28,9 %
Nefinanční ohodnocení	18	20,0 %
Pracovní prostředí	0	0 %
Zaměstnanecké výhody	29	32,2 %
Vztahy na pracovišti	17	18,9 %
Celkem	90	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Otázka číslo 15: Jste dobře informován(a) o cílech a celkovém dění ve společnosti?

Vyhodnocení otázky ukazuje, že více než polovina zaměstnanců (54,2 %) není dobře informována o dění a cílech v podniku. Tuto skutečnost by měla společnost zlepšit, neboť dle kapitoly 2.1.1 je velmi důležitá sladění vnitřních podnětů pracovníků s cíli dané firmy. Což poté slouží jako faktor vnitřní motivace, který následně vede k loajálnosti zaměstnanců vůči společnosti. Rozdělení jednotlivých četností je uvedeno v Tab. 4.15.

Tab. 4.15 Vyhodnocení otázky č. 15

Odpověď	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Ano	13	10,8 %
Spíše ano	42	35,0 %
Spíše ne	53	44,2 %
Ne	12	10,0 %
Celkem	120	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

**Otázka č. 16: Probíhají uvedené procesy ve společnosti spravedlivě?
(Oznámkuje 1= určitě ano, 2 = spíše ano, 3 = spíše ne, 4 = určitě ne.)**

Cílem otázky je zhodnotit níže uvedené podnikové procesy z hlediska spravedlnosti. Kariérní postup ve společnosti dle zaměstnanců probíhá spravedlivě,

průměrná známka hodnocení je 1,56. Také o hodnocení zaměstnanců si respondenti myslí, že je spravedlivé, průměrné hodnocení je známka 1,88. O odměňování zaměstnanců si 17 respondentů myslí, že spravedlivé není, získalo průměrné hodnocení 2,22. Nejhuře dopadlo hodnocení přijímacího řízení, kdy nejpočetnější odpovědí je spíše ne a průměrné hodnocení činí 2,58.

Společnost by se měla zamyslet nad názorem svých zaměstnanců, zda opravdu nedochází k nespravedlivému jednání v oblasti odměňování a přijímání zaměstnanců. Současný názor pracovníků není dobrou vizitkou firmy, dokonce může poškozovat dobré jméno společnosti

Tab. 4.16 Vyhodnocení otázky č. 16

	Absolutní četnost hodnocení				Škála hodnocení
	1	2	3	4	
Přijímací řízení	23	28	45	24	2,58
Hodnocení zaměstnanců	43	48	29	0	1,88
Odměňování zaměstnanců	23	65	15	17	2,22
Karierní postup	65	43	12	0	1,56

Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Otázka číslo 17: Dvakrát ročně absolvujete s nadřízeným hodnotící pohovor. Myslíte si, že je toto hodnocení důležité pro Váš pracovní výkon?

Tato otázka zkoumá názor respondentů na hodnotící pohovor z hlediska důležitosti pro pracovní výkon zaměstnanců. 57,5 % pracovníků se domnívá, že hodnotící pohovor v současné době není nebo spíše není pro jejich pracovní výkon důležitý.

Z pracovníků, kteří se k hodnotícímu pohovoru vyjádřili negativně, 43 % odpovědělo na podotázku 17a). Ta zjišťovala, co by bylo vhodné změnit, aby pohovor přinášel větší užitek, jak zaměstnanci, tak zaměstnavateli.

Zaměstnanci často uváděli, že pohovor a celé hodnocení je příliš formální a nemá žádný vliv na pracovní výkon. Často dochází pouze ke kritice, co daný zaměstnanec za minulé období udělal špatně.

Zde se nabízí porovnat dotazníky pracovníků, kteří odpověděli, že hodnocení pro ně není důležité s tím, jak odpověděli na otázku č. 14, která se jich ptala na důvody jejich nespokojenosti v zaměstnání. Z 69 respondentů, kteří se k hodnocení postavili negativně,

18 odpovědělo, že jejich důvodem nespokojenosti je nepeněžní odměna. V tomto je vidět určitý rozpor, který naznačuje, že tito pracovníci hodnotící pohovory neberou, jako možnou formu nepeněžní odměny, nemají jasno v tom, co by jim měl pohovor přinášet (pochvalu, uznání, zpětnou vazbu atd.). Problém, ale může být i v nadřazeném pracovníkovi, který nevede hodnotící pohovory tak, aby byly pro zaměstnance přínosné.

Tab. 4.17 Vyhodnocení otázky č. 17

Odpověď	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Ano	13	10,8 %
Spíše ano	38	31,7 %
Spíše ne	60	50,0 %
Ne	9	7,5 %
Celkem	120	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Otázka číslo 18: Jak dlouho plánujete pracovat pro TAF a.s.?

Cílem otázky je zjistit, jak dlouho plánují respondenti pracovat v dané společnosti. Většina respondentů konkrétně (57,5 %) uvedla, že plánují pro danou společnost pracovat 2 a více let. Nicméně 42,5 % pracovníků uvedlo, že plánují pro společnost pracovat 2 a méně let, což naznačuje značnou nespokojenost zaměstnanců.

Tab. 4.18 Vyhodnocení otázky č. 18

Odpověď	Četnost	
	Absolutní	Relativní
0-1 rok	13	10,8 %
1-2 roky	38	31,7 %
2 a více let	69	57,5 %
Celkem	120	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Otázka číslo 19: Pohlaví

Cílem otázky je zjistit počet mužů a žen ve společnosti. Z výsledku vyplývá, že poměr mužů převažuje několikanásobně nad ženami. Důvodem je povaha práce ve

společnosti. Firma potřebuje především profese jako je svářeč, obráběč a dělníky, kteří jsou schopni manipulovat s těžkými předměty.

Tab. 4.19 Vyhodnocení otázky č. 19

Odpověď	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Muž	113	94,2 %
Žena	7	5,8 %
Celkem	120	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Otázka číslo 20: Jako dlouho pracujete v TAF a.s.?

Cílem otázky je zjistit délku pracovního poměru respondentů ve společnosti. Z výsledku vyplývá, že 42,5 % respondentů pracuje v podniku méně než 1 rok. Lze tedy konstatovat zvýšenou fluktuaci pracovníků ve firmě.

Tab. 4.20 Vyhodnocení otázky č. 20

Odpověď	Četnost	
	Absolutní	Relativní
0-1 rok	51	42,5 %
1-2 roky	38	31,7 %
2 a více let	31	25,8 %
Celkem	120	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Otázka číslo 21: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Cílem otázky je zjistit nejvyšší dosažené vzdělání pracovníků ve společnosti. Z výsledků vyplývá, že více než 86,7 % respondentů má středoškolské nebo vyšší odborné vzdělání. Některé úseky ve výrobě jako je například balírna, nejsou podmíněny vzděláním, proto se ve společnosti objevují i zaměstnanci se základním vzděláním.

Tab. 4.21 Vyhodnocení otázky č. 21

Odpověď	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Základní	2	1,7 %
Středoškolské	104	86,7 %
Vysokoškolské	14	11,7 %
Celkem	120	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Otázka číslo 22: Jakou profesi ve společnosti vykonáváte?

Cílem otázky je zjistit rozmístění zaměstnanců v podniku. Nejvíce zaměstnanců pracuje ve výrobním oddělení jako dělníci, zbytek zaměstnanců jsou technickohospodářští pracovníci.

Tab. 4.22 Vyhodnocení otázky č. 22

Odpověď	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Dělník	107	89,2 %
THP bez podřízených	7	5,8 %
THP s podřízenými	6	5,0 %
Celkem	120	100,0 %

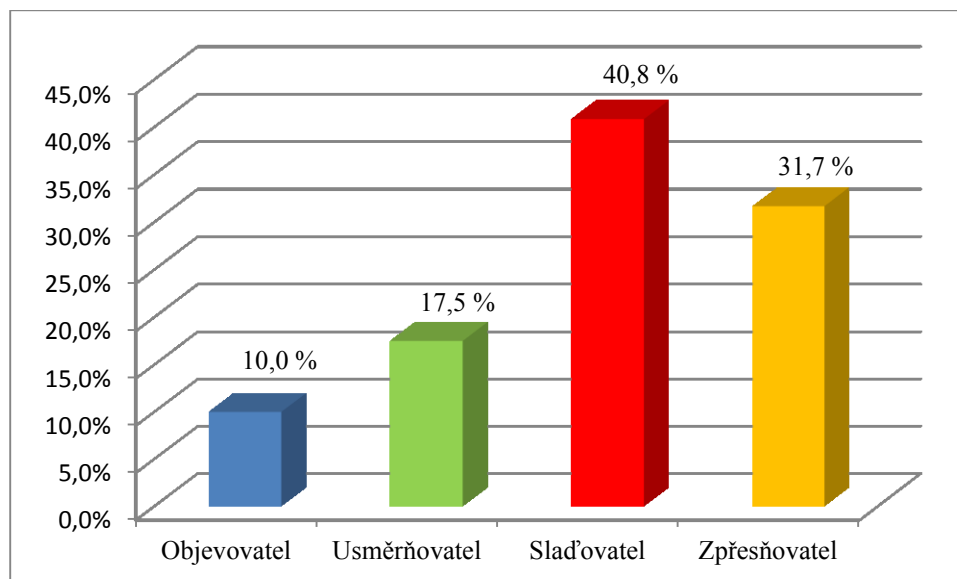
Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Doplňující grafy a tabulky k jednotlivým otázkám, které nejsou uvedeny v této části práce, jsou součástí Přílohy č. 4.

4.2 Motivační typy zaměstnanců

Dle vyhodnocení druhé části dotazníku “Motivační typy lidí“, je zformulováno následující rozdělení motivačních typů zaměstnanců ve společnosti uvedené v Grafu 4.23. Rozdělení četností je součástí Přílohy č. 4.

Graf. 4.23 Vyhodnocení motivačních typů (v procentech)



Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Z výsledků je zřejmé, že ve společnosti převládají motivační typy Slad'ovatelé a Zpřesňovatelé, z nichž první typ zaujímá 40,8 % a druhý typ 31,7 % pracovníků.

Pro účinnou motivaci slad'ovatelů je vhodné využít sociální interakci např. práci v týmu, podporovat vzájemnou spolupráci, při zadávání pracovních úkolů se zcela vyhnout formulacím, které se týkají samostatnosti, kreativity a odpovědnosti, zajistit dobré pracovní podmínky. Při motivaci zpřesňovatelů je vhodné zadávat úkoly jasně, klást důraz na detail a také na pořádek na pracovišti, nastolit pravidla, kterými se budou zpřesňovatelé řídit.

V praxi to znamená např. pořádání týmových soutěží či soutěže o nejlepší pracovní výkon za určité období, organizaci teambuildingových akcí, jasně daný kariérní systém, kvalitní pracovní pomůcky, jasná pravidla pro pracovní postupy, jasně vymezena organizace práce a pracovních pomůcek na pracovišti. Při uplatňování vhodných motivačních postupů, které jsou doporučovány pro tyto dva motivační typy, které vytváří 72,5 % všech pracovníků firmy, by se mohla zvýšit jak celková spokojenost zaměstnanců, tak také jejich motivace.

Ve společnosti se výše uvedené varianty motivace ve větší míře nevyužívají. Proto lze říci, že vzhledem k motivačním typům, společnost motivuje své pracovníky ne zcela

vhodným způsobem, což může být důvodem celkem vysoké 37,5% nespokojenosti zaměstnanců.

Motivace jednotlivých pracovníků dle jejich profese se určitým způsobem liší. Proto je vhodné dále rozlišit strukturu motivačních typů respondentů na základě jejich pracovní profese, viz Tab. 4.23.

Tab. 4.23 Vyhodnocení motivačních typů dle profese

	THP	Dělník
Objevovatel	2	10
Usměrňovatel	3	34
Sladřovatel	1	48
Zpřesňovatel	7	15
Celkem	13	107

Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Mezi technicko-hospodářskými pracovníky převládají zpřesňovatelé, což znamená, že je pro ně důležitý pořádek na pracovišti, přesné a stručné vyjadřování, mají rádi, když jsou jasně zadány pravidla a normy práce. Pochvala je pro zpřesňovatelé velmi důležitým motivačním prvkem tím, že jsou pochváleni, dostávají to, co potřebují a o co celou dobu usilují. Vhodný způsob motivování je tedy např. jasně strukturovat pracovní postupy, ocenit zaměstnance za dobře odvedenou práci, jasně zadávat pracovní úkoly, přesně se vyjadřovat při zadávání pracovních úkolů, používat věcnou argumentaci, dbát na pořádek na pracovišti.

Mezi dělníky mají největší zastoupení usměrňovatelé a sladřovatelé. Což znamená, že je pro tyto motivační typy důležité příjemné pracovní prostředí, sociální kontakt, vstřícnost a týmová povaha práce. Pro jejich účinnou motivaci je podstatné především prostředí, vztahy se spolupracovníky a nadřízenými a také komunikace. Vhodný způsob motivování je např. pořádání teambuildingů, poskytnutí kvalitních pracovních pomůcek a pracovních podmínek, týmové soutěže a úkoly. Podnětné je také dopřát pracovníkovi pocit důležitosti jeho role a možnost koordinování činností.

Ve společnosti nejsou aplikovány týmové ani individuální soutěže, je zde pouze minimální příležitost plnit úkoly týmově a také kariérní postup je značně omezen.

Vedení společnosti by se mělo zamyslet nad zavedením ať už to týmových nebo individuálních soutěží mezi zaměstnanci. Například vyhlašování zaměstnance měsíce mezi dělníky a mezi THP, ale také pořádání skupinových soutěží o výhody, týmovost by se dala podpořit také společným řešením případových studií na poradách. Také by bylo vhodné zavést více teambuildingových akcí zaměřených pouze na relaxaci nebo sportovní aktivity a zavést je také pro dělníky nejen pro THP pracovníky.

4.3 Statistická analýza závislosti

Pomocí statistické analýzy je vyhodnocená vzájemná závislost dvou ordinálních proměnných. Nejprve je zvolena nulová hypotéza H_0 a alternativní hypotéza H_1 . Tyto hypotézy stanovují vztah mezi proměnnými, který je pomocí testu buďto potvrzen nebo vyvrácen.

H_0 = Stupeň motivace nezávisí na stupni spokojenosti se mzdou.

H_1 = Stupeň motivace závisí na stupni spokojenosti se mzdou.

V tabulce 4.24 jsou znázorněny obě ordinální proměnné. Pro test závislosti mezi dvěma ordinálními proměnnými je zvolen Kendallův koeficient pořadové korelace (Kendallov tau-b) viz Tab. 4.25.

Tab. 4.24 Kontingenční tabulka (absolutní četnosti)

		Jste spokojen se mzdou?				Celkem
		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
Cítíte se být motivován?	Ano	12	6	0	0	18
	Spíše ano	0	39	0	0	39
	Spíše ne	0	4	24	0	28
	Ne	0	0	12	23	35
Celkem		12	49	36	23	120

Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Tab. 4.25 Míra vzájemné závislosti proměnných

	Hodnota	Signifikance
Kendallov tau-b	0,889	0,018
Počet hodnot	120	

Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Signifikace neboli hladina významnosti určuje hodnotu, od které se nulová hypotéza zamítá. Hladina významnosti se porovnává s hladinou spolehlivosti, která je v tomto případě určena jako $\alpha = 0,05$.

Na základě Tab. 4.25 lze rozhodnout o zamítnutí nulové hypotézy, neboť signifikace $0,018 < \alpha = 0,05$. H_0 se tedy zamítá na 5% hladině významnosti ve prospěch alternativní hypotézy H_1 . Kendallovo tau-b odpovídá hodnotě 0,889, což znamená velmi silnou vzájemnou závislost mezi proměnnými. Vzhledem k tomu, že se jedná o kladnou hodnotu, je tato korelace pozitivní.

Výstupem testu je tedy zamítnutí nulové hypotézy $H_0 = \text{Stupeň motivace nezávisí na stupni spokojenosti se mzdou}$ a přijetí alternativní hypotézy $H_1 = \text{Stupeň motivace závisí na stupni spokojenosti se mzdou}$. Na základě tohoto zjištění by se měl podnik zamyslet nad možností zvýšení mezd zaměstnancům, jelikož je pravděpodobné, že zvýšení mezd bude mít pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců.

Také v druhém případě je pomocí statistické analýzy vyhodnocená vzájemná závislost dvou ordinálních proměnných. Opět je zvolena nulová hypotéza H_0 a alternativní hypotéza H_1 .

$H_0 = \text{Stupeň motivace nezávisí na stupni spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami.}$

$H_1 = \text{Stupeň motivace závisí na stupni spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami.}$

V tabulce 4.26 jsou znázorněny obě ordinální proměnné. Pro test závislosti je stejně, jak v předešlém případě použit Kendallův koeficient pořadové korelace (Kendallovo tau-b) viz Tab. 4.27.

Tab. 4.26 Kontingenční tabulka (absolutní četnosti)

		Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami?				Celkem
		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
Cítíte se být motivován?	Ano	17	1	0	0	18
	Spíše ano	0	19	20	0	39
	Spíše ne	0	0	28	0	28
	Ne	0	0	3	32	35
Celkem		17	20	51	32	120

Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Tab. 4.27 Míra vzájemné závislosti proměnných

	Hodnota	Signifikance
Kendallovo tau-b	0,882	0,022
Počet hodnot	120	

Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Pomocí Tab. 4.27 je rozhodnuto o zamítnutí nulové hypotézy, neboť hladina významnosti $0,022 < \alpha = 0,05$. H_0 se tedy zamítá na 5% hladině významnosti ve prospěch alternativní hypotézy H_1 . Kendallovo tau-b odpovídá hodnotě 0,882, což značí velmi silnou, pozitivní závislost mezi proměnnými.

Výstupem testu je zamítnutí nulové hypotézy $H_0 = \text{Stupeň motivace nezávisí na stupni spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami}$ a přijetí alternativní hypotézy $H_1 = \text{Stupeň motivace závisí na stupni spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami}$. Tyto výsledky naznačují, že zkvalitnění a rozšíření zaměstnaneckých výhod bude mít pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců.

Chí-kvadrát test o nezávislosti

Pomocí statistické analýzy je vyhodnocená vzájemná závislost mezi ordinální a nominální proměnnou. Nejprve je opět zvolena nulová hypotéza H_0 a alternativní hypotéza H_1 . Tyto hypotézy stanovují vztah mezi proměnnými, který je pomocí testu buďto potvrzen nebo vyvrácen.

$H_0 = \text{Typ odměny, který je více motivující pro daného zaměstnance nezávisí na jeho profesi.}$

$H1$ = Typ odměny, který je více motivující pro daného zaměstnance závisí na jeho profesi.

V tabulce 4.28 jsou znázorněny obě proměnné. Pro test závislosti mezi dvěma proměnnými, je zvolen chí-kvadrát test o nezávislosti viz Tab. 4.29. Podmínky testu jsou splněny, viz kapitola 2.3.3.

Tab. 4.28 Kontingenční tabulka (absolutní četnosti)

		Druh profese?		Celkem
		Dělník	THP	
Který typ odměny vás motivuje více?	peněžní	69	0	69
	nepeněžní	38	13	51
Celkem		107	13	120

Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Tab. 4.29 Míra vzájemné závislosti proměnných

	Hodnota	Signifikance
Pearsonův chí-kvadrát	19,725	$9 \cdot 10^{-6}$
Cramérovo V	0,405	
Počet hodnot	120	

Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Pomocí Tab. 4.29 je rozhodnuto o zamítnutí nulové hypotézy, neboť hladina významnosti $9 \cdot 10^{-6} < \alpha = 0,05$. H_0 se tedy zamítá na 5% hladině významnosti ve prospěch alternativní hypotézy H_1 . Cramérovo V odpovídá hodnotě 0,405, což značí středně silnou míru závislosti mezi proměnnými.

Výsledek testu je zamítnutí H_0 ve prospěch H_1 existuje tedy závislost mezi motivačním typem odměny a profesí zaměstnance. Z tohoto zjištění lze usuzovat, že by podnik měl využívat odlišné motivační nástroje pro dělníky a THP.

Dvouvýběrový t-test

Pomocí t-testu je proveden test střední hodnoty. Pro provedení tohoto testu se musel datový soubor vyvážit, neboť zastoupení THP pracovníků je několikanásobně nižší než počet dělníků.

H_0 = THP a dělníci jsou stejně spokojeni v zaměstnání. ($\mu_1 = \mu_2$)

H1 = THP jsou více spokojeni v zaměstnání než dělníci. ($\mu_1 > \mu_2$)

H1 ($\mu_1 > \mu_2$) je zvolena na základě vyšší střední hodnoty u THP. Hodnota t-testu je -8,664. Hladina významnosti činí $2,8191 \cdot 10^{-14} < \alpha = 0,05$. H0 se tedy zamítá na 5% hladině významnosti ve prospěch alternativní hypotézy H1. Výstupem testu je zjištění, že THP jsou více spokojeni v zaměstnání než dělníci.

5 Vyhodnocení a doporučení

Provedená analýza motivace a odměňování zaměstnanců odhalila silné a slabé stránky společnosti Truss Aluminium Factory a.s. Na základě této analýzy byly identifikovány problémy, které by se měla společnost snažit eliminovat. Dále je uvedeno vyhodnocení analýzy a následně také návrhy a doporučení, které mohou pomoci s odstraněním problémů.

Prvním podstatným zjištěním je, že polovina zaměstnanců společnosti TAF a.s. je s výší své mzdy nespokojena. Na základě testování hypotézy pomocí Kendallova tau-b, byla zjištěna velmi silná závislost mezi stupněm motivace a stupněm spokojenosti zaměstnanců se mzdou. Je tedy vhodné společnosti *navrhnout* zvýšení mezd zaměstnancům, neboť zvýšení mezd by mělo vést také ke zvýšení motivace pracovníků.

Nicméně, na základě vyhodnocení otázky č. 14 jsou nejčastějším důvodem nespokojenosti pracovníků zaměstnanecké výhody, nikoliv finanční ohodnocení. Což také potvrzuje zjištění, že celých 69 % zaměstnanců je nespokojeno se stávajícími zaměstnaneckými výhodami. To je zhruba o 19 % více než u nespokojenosti se mzdou. Z tohoto důvodu *by bylo vhodné* investovat finanční prostředky spíše do zkvalitnění zaměstnaneckých výhod než do přímého navýšení mezd. Po konzultaci s vedením společnosti je firma ochotna investovat buďto do navýšení mezd nebo do rozšíření zaměstnaneckých výhod, přičemž se více přiklání k druhé variantě.

Rozšíření a zkvalitnění zaměstnaneckých výhod by mohlo pomoci společnosti s udržení kvalitních zaměstnanců. Společnost se potýká s vysokou fluktuací pracovníků. Dle vyhodnocení otázky č. 20 pracuje ve společnosti 43 % zaměstnanců méně než jeden rok. Investice do zaměstnaneckých výhod by mohla snížit jak časové, tak i finanční náklady, které jsou zapotřebí při hledání nových zaměstnanců.

Mezi stupněm motivace a stupněm spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami byla zjištěna, pomocí statistické analýzy, velmi silná závislost. Pokud tedy společnostlepší nabídku svých zaměstnaneckých výhod, povede to ke zvýšení úrovně motivace zaměstnanců, ke zlepšení pocitu sounáležitosti, loajality a následně také k lepšímu výkonu zaměstnanců.

Podstatně více jsou se zaměstnaneckými výhodami nespokojeni dělníci. V otevřené otázce, kde zaměstnanci měli prostor k vyjádření důvodů své nespokojenosti, byl nejčastěji

zmíněn důvod, který se týkal nízkého počtu zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci by si přáli seznam benefitů rozšířit o příspěvek na kulturní a společenské akce. Společnost TAF a.s. se specializuje, mimo jiné, na výrobu hliníkových podií, které jsou objednávány právě na nejrůznější společenské akce, festivaly, koncerty, které se konají v zahraničí, ale i po celé České republice. Společnost má k dispozici určitý počet volných nebo cenově zvýhodněných vstupenek na tyto akce. Možnost zvýhodněných vstupů je nabízena pouze vybraným ředitelům, kteří často z rodinných nebo časových důvodů této možnosti nevyužívají. *Doporučením je*, aby byl vytvořen a průběžně aktualizován seznam volných nebo zlevněných vstupenek na společenské a kulturní akce. Tento seznam by mohl být umístěn na informační nástěnce ve vestibulu společnosti tak, aby k němu měli přístup všichni zaměstnanci firmy a měli možnost těchto výhod využívat.

Často byly zmíněny také absence příspěvků na sport a zdraví. Vzhledem k typu pracovní náplně dělníků, kdy práce obnáší manipulaci s těžkým materiálem, hlučné prostředí, práci na směny, by zavedení této výhody mohlo mít svůj praktický přínos. Pokud by pracovníci měli možnost zvýhodněných vstupů např. na masáže, do bazénu nebo by měli více času na odpočinek, pak by byli zdravější a firma by nedoplácela na jejich absenci. Nedocházelo by tak ke starostem, jak nemocného zaměstnance nahradit, kde sehnat brigádníka, v případě využívání vlastních zdrojů by nedocházelo k jejich přetěžování. *Je vhodné zavést* výše zmíněné zaměstnanecké výhody i z důvodu, že ve společnosti zcela chybí skupina výhod, které se zaměřují na zkvalitnění volného času pracovníků.

Firma T.A.F a.s. *by se mohla zapojit* do programu zdravotní pojišťovny VZP ČR „Zdravá firma“, který podporuje zdravý životní styl zaměstnanců. Cílem tohoto programu je rozšíření zaměstnaneckých výhod o prevenci nejčastějších civilizačních chorob, o rehabilitační a rekondiční aktivity vedoucí ke zlepšení zdravotního stavu zaměstnanců. Podmínkou programu je, aby zaměstnanci společnosti byli zároveň pojištěnci VZP ČR. Pojišťovna si poté sama vybírá v jednotlivých regionech vhodné partnery pro tento program, kterým individuálně vytvoří nabídku možných zaměstnaneckých výhod dle potřeb konkrétního zaměstnavatele a dle možností zdravotnických zařízení a zařízení určených pro rehabilitační, rekondiční či relaxační aktivity v regionu, ve kterém firma působí.

Dalším benefitem, který by si zaměstnanci přáli zavést ve společnosti je 13. plat. V současné době dle průzkumu tento benefit nabízí 47 % českých firem, což by pro společnost TAF a.s. mohlo představovat konkurenční nevýhodu v získávání kvalitních zaměstnanců. 13. plat může také sloužit jako účinný motivační prvek, neboť si společnost může určit podmínky pro jeho získání tak, aby zaměstnance motivovala k vyššímu pracovnímu výkonu. *Doporučením je*, aby pracovníci na dělnických a THP pozicích měli nárok na tzv. zvláštní roční odměnu (13. plat). Celková výše této odměny by byla stanovena vždy předem pro konkrétní kalendářní rok. Za základnu pro výpočet by se považovala hrubá mzda za dané období. Nárok na tuto odměnu by neměli zaměstnanci, kteří v daném období závažným způsobem porušili pracovní kázeň, vykazovali vysokou míru nemocnosti nebo nesplnili výkonnostní normy. Při poskytnutí 13. platu všem zaměstnancům se náklady společnosti zvýší o 4 247 456 Kč, viz Tab. 5.1. Průměrná výše 13. platu je vypočtena jako průměrná výše hrubých mezd ve společnosti. Čistý zisk společnosti za rok 2014 činí dle účetních výkazů 195 500 000 Kč. Vzhledem k zisku společnosti a k velikosti přírůstku nákladů je zavedení 13. platu reálné. *Doporučením je*, aby 13. plat byl vázán na velikost hospodářského výsledku společnosti. Pokud by za daný rok nebylo dosaženo určité výše hospodářského výsledku (tuto výši by společnost určila vždy na začátku roku), nebyl by zaměstnancům 13. plat vyplacen.

Tab. 5.1 Náklady zaměstnavatele při zavedení 13. platu

Průměrná výše 13. platu	17 227 Kč
Zdravotní pojištění	1 550 Kč
Sociální pojištění	4 307 Kč
Náklady na 1 zaměstnance	23 084 Kč
Náklady na 184 zaměstnanců	4 247 456 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z některých benefitů neodvádí fyzické osoby, tedy zaměstnanci daň z příjmu a zároveň pro zaměstnavatele znamenají daňově uznatelné náklady. Příkladem je příspěvek na životní pojištění, který by zaměstnanci firmy uvítali. Pokud zaměstnavatel dodrží limit, který se týká velikosti příspěvku do 30 000 Kč ročně na jednoho zaměstnance, celkem pro soukromé životní pojištění a penzijní připojištění, je tento příspěvek osvobozen také od odvodů sociálního a zdravotního pojištění. Zaměstnavatele odměňování poté nestojí tolik peněz, tudíž přínosná hodnota pro pracovníka má mnohem vyšší cenu. V Tab. 5.2 jsou srovnány náklady zaměstnavatele v případě poskytnutí příspěvku na životní pojištění a

náklady při navýšení hrubé mzdy zaměstnance o stejnou částku. Při výpočtu je počítáno s měsíčním příspěvkem zaměstnavatele na životní pojištění částkou 500 Kč.

Tab. 5.2 Srovnání nákladů zaměstnavatele při poskytnutí příspěvku na životní pojištění a při navýšení hrubé mzdy zaměstnance

	Navýšení hrubé mzdy	Příspěvek na životní pojištění
Zvýšení hrubé mzdy	500 Kč	0 Kč
Zdravotní pojištění	45 Kč	0 Kč
Sociální pojištění	125 Kč	0 Kč
Příspěvek na důchodové pojištění	0 Kč	500 Kč
Měsíční náklady na 1 zaměstnance	670 Kč	500 Kč
Roční náklady na 1 zaměstnance	8 040 Kč	6 000 Kč
Roční náklady na 184 zaměstnanců	1 479 360 Kč	1 104 000

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud vedení společnosti TAF a.s. zvolí měsíční příspěvek na *životní pojištění* v hodnotě 500 Kč místo navýšení hrubé mzdy o 500 Kč, ušetří ročně 2 040 Kč na jednoho pracovníka. Roční celková úspora při 184 zaměstnancích bude tedy 375 360 Kč (1 479 360 Kč – 1 104 000 Kč).

Dle vyhodnocení otázky č. 11 se 52,5 % zaměstnanců necítí být motivováno. Motivační systém společnosti by *mohl být vylepšen pomocí tzv. contestů*⁴⁹, kterými by společnost podpořila soutěživost, motivaci a pracovní výkon zaměstnanců. Contesty by mohly být denní, týdenní nebo měsíční, ale vždy individuální povahy, aby z psychologického hlediska motivovaly slabší zaměstnance k vyšším pracovním výkonům. Pro každé oddělení by byla vytvořena tabulka nejlepších zaměstnanců za určité časové období, např. měsíc. Pro jednotlivá oddělení by se kritéria výběru nejlepšího zaměstnance lišila. Odměny pro nejlepší zaměstnance by měly mít formu jak peněžní, tak nepeněžní (např. vstupenky na společenské akce, které firma dostává od svých zákazníků), neboť vyhodnocení otázky č. 12 ukazuje, že oba dva typy odměn jsou pro pracovníky motivující. Také pomocí Chí-kvadrát testu o nezávislosti bylo zjištěno, že existuje závislost mezi motivačním typem odměny a profesí zaměstnance. Z tohoto zjištění lze usuzovat, že by podnik měl využívat odlišné motivační nástroje pro dělníky a THP.

⁴⁹ Contest, anglický pojem označující soutěž, používá se jako motivační prvek, který vede pracovníky ke zlepšování svých výsledků, má podobu finančního nebo nefinančního příspěvku pro nejlepšího zaměstnance.

Co se týče nepeněžních odměn tak lze konstatovat, že pro 42,5 % zaměstnanců jsou více motivující než odměny peněžní (vyhodnocení otázky č. 12). Dle otázky č. 10, 57,5 % respondentů zastává názor, že za dobré pracovní výsledky nejsou oceňováni, např. pochvalou nebo poděkováním. Zaměstnanci uvedli, že je pro ně důležitější ocenění za dobře odvedenou práci než finanční ohodnocení viz otázka č. 8. Poté v otázce č. 9 měli ohodnotit, jak jsou s těmito položkami spokojeni v daném podniku. Ukázalo se, že s oceněním za dobře odvedenou práci jsou daleko méně spokojeni než s finančním ohodnocením. *Doporučením je*, aby se společnost více zaměřila na systém pochval, uznání a zpětných vazeb o výsledcích práce od jednotlivých vedoucích směrem k pracovníkům. Podle odborné literatury je nejefektivnější forma uznání a pochvaly ta, která je udělena pracovníkům neformálně během každodenního styku na pracovišti.

V otázce č. 17 měli pracovníci vyjádřit svůj názor na hodnotící pohovor, který absolvují dvakrát ročně se svým nadřízeným. 57,5 % respondentů se domnívá, že hodnotící pohovor v současné době není pro jejich pracovní výkon důležitý. *Doporučením je*, aby hodnotící pohovor měl spíše otevřenou neformální podobu, která by podporovala vzájemnou důvěru a otevřenost hodnotitele a hodnoceného. Bylo by lepší se spíše zaměřit na průběžné hodnocení pracovníků, zvýšit frekvenci hodnocení zaměstnanců během roku. Hodnotící pohovor by neměl být pouze předmětem kritiky daného zaměstnance, jak je tomu doposud. Naopak, měl by to být prostor pro vyjádření uznání a pochval pracovníkovi, pokud se tak neděje v běžném kontaktu na pracovišti.

Důvodem nízké úrovně motivace zaměstnanců může být také to, že více než polovina zaměstnanců (54,2 %) není dobře informována o dění a cílech v podniku. Tuto skutečnost by měla společnost zlepšit, neboť dle kapitoly 2.1.1 je velmi důležitá sladění vnitřních podnětů pracovníků s cíli dané firmy. Což poté slouží jako faktor vnitřní motivace, který následně vede k loajálnosti zaměstnanců vůči společnosti. *Doporučením je*, aby vedení společnosti bralo na vědomí, že zaměstnanci neočekávají pouze peníze. Nejde jim pouze o výši finanční odměny, ale chtějí se cítit smysluplně, volně, bezpečně a chtějí být součástí týmu. Velmi důležitým faktorem je pro zaměstnance právě informovanost o dění v organizaci viz kapitola 2.1.3.

Společnost se potýká s vysokou fluktuací zaměstnanců zejména dělnických profesí. 42,5 % zaměstnanců nepracuje ve společnosti déle než jeden rok a 31,7 % pracovníků plánuje ve společnosti pracovat maximálně dva roky. Vedení firmy by mohlo snížit

fluktuaci zaměstnanců *zavedením individuální zásluhové odměny*, konkrétně zavedení odměny podle délky zaměstnání. Což představuje každoroční pevné zvýšení mzdy, které je přiznáváno zaměstnancům na základě stálého zaměstnání na určité pracovní pozici nebo zastoupení v jednom stupni mzdové struktury.

Z hlediska hodnocení systému odměňování podle Armstrongovy definice prvků systému odměňování viz kapitola 2.2, lze vytknout systému odměňování společnosti TAF a.s. chybějící položku, kterou je analýza tržních sazeb. Analýzu tržních sazeb podnik neprovádí, tudíž základní mzda není určena na základě mzdových sazeb srovnatelných pracovních míst na trhu práce. Dle Ministerstva práce a sociálních věcí se průměrná mzda dělníků ve výrobě v Olomouckém kraji pohybuje od 15 000 Kč do 18 000 Kč. U svářečů průměrná měsíční hrubá mzda činí 24 419 Kč⁵⁰. Ve společnosti TAF a.s. se fixní měsíční mzda výrobních dělníků pohybuje od 14 700 do 17 800 Kč, což se podobá mzdovému šetření v daném regionu. Podhodnocena by mohla být mzda svářečů, která je ve společnosti TAF a.s. na úrovni 17 800 Kč. *Doporučením pro společnost je*, aby prováděla analýzu tržních sazeb, i když převod tržních údajů na konkurence schopné finanční odměny vyžaduje mnoho kompromisů a intuice, ale je založeno na validních a reálných datech. Stanovení mzdy na základě analýzy tržních sazeb by také mohlo vést ke snížení fluktuace zaměstnanců, neboť mzdy konkurenčních podniků by byly na podobné úrovni.

Systém odměňování považuje za neobjektivní, tedy že není rozlišováno mezi špatným a dobrým výkonem 55,9 % pracovníků. Podobně je tomu i u vyhodnocení účinnosti současného systému odměňování. Více než polovina respondentů 53,3 % si myslí, že systém odměňování společnosti TAF a.s. je neúčinný. *Doporučením je* nahradit časovou formu mzdy smíšenou mzdovou formou, konkrétně kombinací mzdy časové a úkolové. Bylo by velmi účelné zavést smíšenou mzdu na místech, kde je možné stanovit normu práce (např. počet kusů za hodinu), neboť pracovníci budou motivováni k vyšším výkonům a zvýší se také celková produktivita práce. U obchodních zástupců by se mohla do budoucna zavést podílová mzda, která je bude motivovat ke zvyšování prodeje produktů společnosti.

⁵⁰ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. MPSV: Regionální statistika ceny práce – Olomoucký kraj [online]. MPSV [12. 3. 2016]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/olo/ps?stat=2000000000070&obdobi=4&rok=2015&uzemi=124&send=1>

V případě zavedení smíšené mzdy by při splnění pracovních úkolů nad rámec pracovní normy nebo za splnění mimořádných úkolů byly zaměstnancům uděleny speciální poukázky. Tato poukázka by byla dána zaměstnanci bezprostředně po jeho dobře vykonané práci přímo na pracovišti. Odměna touto formou má daleko větší motivační efekt, než připsání odměny jako součást mzdy na konci měsíce. Poukázka by byla zaměstnanci proplacena z fondu vedoucího. Odměna z fondu vedoucího je v současnosti ve společnosti uplatňována. *Doporučením je změnit formu této odměny na speciální poukaz, který by společnosti přinesl z hlediska motivace zaměstnanců větší efekt viz kapitola 2.2.8.*

Ke zlepšení objektivitu a účinnosti systému odměňování *by přispělo nahradit* neanalytickou Metodu pořadí prací, která strukturuje jednotlivé práce jako celek (od nejsnazších po nejobtížnější) a její značnou nevýhodou je subjektivní hodnocení, které je obtížně vysvětlitelné, za některou z analytických metod, např. Metodu bodovací, která je dle průzkumů nejpoužívanější metodou hodnocení práce. *Společnost by mohla* k hodnocení práce využít HAY metodiku hodnocení pozic⁵¹. Jde o variantu bodovací metody, kdy jsou jednotlivé profese ve společnosti na základě své pracovní náplně zařazeny do určité HAY úrovně a mají přiděleny odpovídající počet bodů. Pozice jsou posuzovány dle následujících faktorů. Znalosti a dovednosti, odpovědnost a míra volnosti při řešení problémů. Na základě těchto kritérií by mohl být vytvořen přehledný katalog profesí. Společnost by mohla tento systém hodnocení práce provázat s odměňováním tak, že jeden HAY bod by byl oceněn určitou peněžní částkou. Základní mzda každé pozice by tedy byla vypočtena jako součin HAY bodů dané pozice a peněžní hodnoty jednoho bodu. Jednalo by se o jasný a objektivní způsob, neboť pracovníci na podobných pozicích by nemohli dostávat značně rozdílnou základní mzdu, což je možné u současného systému tarifních mzdových stupňů. Tato skutečnost působí na zaměstnance demotivačně, mohou pociťovat nespravedlnost v oblasti odměňování, což také vyplývá z vyhodnocení otázky č. 16, kdy 26 % zaměstnanců považuje odměňování ve firmě za nespravedlivé. Se zavedením této metodiky může firmě TAF a.s. pomoci poradenská firma, která se zaměřuje na tuto metodologii hodnocení pracovních funkcí, společnost Hay Group⁵². Ceník služeb této poradenské firmy se odvíjí od specifických požadavků a typů jednotlivých podniků. Cena

⁵¹ Celosvětově uznávaná a používaná metodologie hodnocení pracovních funkcí.

⁵² Poradenská firma, která vytvořila vlastní uznávanou metodologii hodnocení pracovních funkcí, a která pomáhá firmám při zavádění této metodologie.

zavedení HAY metodiky hodnocení pozic do podniku se pohybuje v řádech stovek tisíců korun.

V otázce č. 16 označili zaměstnanci výběrové řízení jako nejméně spravedlivý proces ve společnosti. Může to mít spojitost s tím, že společnost při uvolnění pracovní pozice přijímá zásadně externí zaměstnance. *Doporučením je*, aby firma nejdříve zkusila obsadit danou pozici interním zaměstnancem, který již dané pracovní procesy zná, tudíž by se zkrátila doba nutná na zaučení zaměstnance a také by se snížilo riziko možných chyb plynoucích z nedostatečné znalosti podnikových procesů. Také by se touto cestou mohl vybudovat karierní systém, který je v současnosti ve společnosti velmi omezen.

U THP jsou problémem časté porady (i několikrát denně), které představují značnou ztrátu času, která je poté nahrazována přesčasovou prací pracovníků. Velmi frekventovaná je komunikace mezi obchodním a výrobním oddělením. Ředitelé těchto oddělení mezi sebou komunikují hlavně kvůli ověřování proveditelnosti potenciálních zakázek jak z časového, tak i kapacitního hlediska. *Doporučením je* využívat služeb, např. společnosti Google Apps, kdy lze snadno vytvořit a společně editovat dokumenty, tabulky, prezentace atd. Výhodou je jednoduché a přehledné uživatelské rozhraní a také bezplatné využívání této služby. Vytvořené dokumenty je možno sdílet s dalšími pracovníky, kteří je následně mohou také editovat a měnit. Na dokumentu může pracovat i několik pracovníků současně, přičemž se mohou domlouvat přes zabudovaný chat a díky barevnému označení každý zaměstnanec rozpozná, kdo je v daném okamžiku aktivní a v jaké části dokumentu. *Další možností je* zavedení podnikového intranetu, který by také usnadnil spolupráci a sdílení informací a dat mezi THP. Výhodou je, že uživatel může přistupovat na intranet odkudkoliv (z prostředí podniku, z domova) a z různého typu zařízení (z chytrých telefonů, tabletů). Zavedení a následné užívání intranetu by společnost stálo 2 944 Kč/měsíc, kdyby si pro tuto službu zvolila firmu Schindler Systems, s.r.o. Využívání této služby by mohlo redukovat čas strávený poradami.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že jsou zaměstnanci s pracovním prostředím a podmínkami spokojeni. V otázce č. 9 je ohodnotili průměrnou známkou 1,56. V této otázce 1 znamená velmi spokojení, známka 5 nespokojení. I přesto by bylo vhodné pracovní podmínky vylepšit koupí obědového automatu (např. repasovaný prodejní automat Easy Vend za 65 000 Kč). Pracovníci mají k dispozici kuchyňky s mikrovlnnými troubami a nápojovými automaty. Firma TAF a.s. sídlí v průmyslové zóně, kde je dostupnost

občerstvení v obědové pauze značně omezena. Pořízení obědového automatu by přispělo ke zkrácení doby cesty na oběd, nedocházelo by ke zbytečným prostojeům, které si pak zejména THP zaměstnanci musí nahrazovat prodloužením pracovní doby.

Z výsledků testu motivačních typů pracovníků je zřejmé, že ve společnosti převládají motivační typy Slad'ovatelé a Zpřesňovatelé, z nichž první typ zaujímá 40,8 % a druhý typ 31,7 % pracovníků. V kapitole 4.2 jsou popsány vhodné způsoby, jak tyto zaměstnance motivovat vzhledem k jejich motivačnímu typu. Ve společnosti se doporučované varianty motivace ve větší míře nevyužívají. Proto lze říci, že vzhledem k motivačním typům, společnost motivuje své pracovníky ne zcela vhodným způsobem, což může být důvodem celkem vysoké 37,5% nespokojenosti zaměstnanců.

Výstupem dvouvýběrového t-testu je zjištění, že celkově jsou dělníci více nespokojeni v zaměstnání než THP. Z dotazníkového šetření a z porovnání průměrné mzdy dělníků ve výrobě v Olomouckém kraji vyplývá, že hlavním důvodem nespokojenosti dělníků není mzda.

V odpovědi na otázku č. 15 více než polovina zaměstnanců uvedla, že není dobře informována o dění a cílech v podniku. Cílem otázky č. 10 bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci za dobře vykonanou práci odměněni pochvalou či poděkováním. 57,5 % respondentů uvedlo, že takto odměňováni nejsou. Pracovníci vyjádřili spíše nespokojenost se vztahy s nadřízenými v otázce č. 9. Teambuildingy jsou pořádány pouze pro THP, což dělníci mohou vnímat jako nespravedlivé. Také některé podnikové benefity jsou určeny pouze pro THP, např. vstupenky na společenské akce. Na základě vyhodnocení těchto otázek je zřejmým důvodem nespokojenosti dělníků způsob řízení a jednání, který je ve společnosti uplatňován. *Doporučením je*, aby se společnost pokusila zmenšit difference v přístupu, v jednání s THP a dělníky. Vedení by mělo více zapojit dělníky do dění v podniku, poskytnout jim větší rozhodovací pravomoci, sdílet s nimi informace, vize, znalosti a strategie společnosti. Dle nových trendů v oblasti řízení lidských zdrojů je důležité dopřát dělníkům pocit důležitosti a možnost ovlivnit dění ve společnosti, což by následně mělo vést k větší loajálnosti a spokojenosti dělníků.

6 Závěr

Motivace a odměňování jsou součástí personální činnosti, která se týká každé společnosti. Lidské zdroje jsou jednou z klíčových složek každé společnosti, proto je důležité jim věnovat dostatečnou pozornost a péči. Způsob motivace a systém odměňování mají vliv nejen na současný, ale i budoucí výkon pracovníků. Z tohoto důvodu je důležité, aby podnik stanovil vhodný systém odměňování a s tím i související způsob motivace.

Cílem práce bylo analyzovat stávající systém motivace a odměňování zaměstnanců ve společnosti Truss Aluminium Factory a.s. a navrhnout doporučení, která by měla vést ke zlepšení v oblasti motivace a odměňování.

Nejdříve byla vytvořena teoretická základna problematiky. Pomocí dostupné literatury jsou popsána teoretická východiska motivace a odměňování zaměstnanců. Následuje charakteristika společnosti a analýza současného stavu motivace a odměňování zaměstnanců pomocí interních dat společnosti, rozhovorů se zaměstnanci, pozorování a dotazníkového šetření mezi pracovníky. Data získaná z dotazníkového šetření jsou vyhodnocena pomocí grafů, tabulek a statistické analýzy. V závěru práce jsou komplexně shrnuty a interpretovány zjištěné informace a na základě těchto informací jsou navržena doporučení a opatření, která by měla vést ke zlepšení systému motivace a odměňování.

Prvním podstatným zjištěním je, že 69 % zaměstnanců společnosti TAF a.s. je nespokojeno se stávajícími zaměstnaneckými výhodami. To je zhruba o 19 % více než u nespokojenosti se mzdou. Na základě testování hypotézy pomocí Kendallova tau-b byla zjištěna velmi silná závislost mezi stupněm motivace a stupněm spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami. Společnosti je doporučeno rozšířit a zkvalitnit nabídku zaměstnaneckých výhod, neboť to povede ke zvýšení úrovně motivace zaměstnanců a také k udržení kvalitních zaměstnanců, což může snížit současnou vysokou úroveň fluktuace pracovníků. Se zaměstnaneckými výhodami jsou více nespokojeni dělníci. Také dle provedeného dvouvýběrového t-testu je zjištěno, že celkově jsou dělníci více nespokojeni v zaměstnání než THP. Proto by se společnost měla zaměřit především na tuto skupinu pracovníků.

Pomocí dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že 52,5 % zaměstnanců se necítí být motivováno. Provedený Chí-kvadrát test o nezávislosti ukázal, že existuje závislost mezi motivačním typem odměny a profesí zaměstnance. Z tohoto zjištění lze usuzovat, že

by podnik měl využívat odlišné motivační nástroje pro dělníky a THP tak, aby dosáhl větší úrovně motivovanosti svých zaměstnanců. Důvodem nízké úrovně motivace zaměstnanců může být také to, že vzhledem k realizovanému testu motivačních typů společnost motivuje své pracovníky ne zcela vhodným způsobem.

Systém odměňování považují zaměstnanci spíše za neobjektivní a neúčinný. Bylo by vhodné na místech, kde je možné stanovit normu práce (např. počet kusů za hodinu), zavést smíšenou formu mzdu (kombinaci mzdy časové a úkolové). Pracovníci budou motivováni k vyšším výkonům a zvýší se také celková produktivita práce. U obchodních zástupců by se mohla do budoucna zavést podílová mzda, která je bude motivovat ke zvyšování prodeje produktů společnosti.

Ke zlepšení objektivity a účinnosti systému odměňování by přispělo nahradit neanalytickou Metodu pořadí prací za některou z analytických metod. Společnost by například mohla k hodnocení práce využít HAY metodiku hodnocení pozic.

Provedená analýza motivace a odměňování zaměstnanců pomocí písemného dotazníkového šetření odkryla silné a slabé stránky společnosti TAF a.s. Na základě této analýzy byly identifikovány problémy v nastavení současného systému motivace a odměňování a následně navrhuta potřebná opatření k eliminaci těchto problémů. Realizace nápravných opatření by měla vést ke zvýšení úrovně spokojenosti zaměstnanců, což pro společnost přináší pozitivní efekt v podobě budování dobrého jména, snadnějšího získávání kvalitních zaměstnanců.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 97880-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., S. TAYLOR a M. ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael and Helen MURLIS. *Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice*. Rev. London: Kogan Page, 2007. 722 p. ISBN 978-0-7494-4986-5.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2010. 142 s. ISBN 978-80-248-2264-8.

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2158-3.

FAIRWEATER, Alan. *How to Be a Motivational Manager*. Oxford: How To Books, 2007. 227 p. ISBN 978-1-84803-217-0.

HERZBERG, F., B. MAUSNER and B.B. SNYDERMAN. *The Motivation to Work*. New Jersey: Transaction Publishers, 2003. 157 p. ISBN 1-56000-634-X.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů v malých a středních organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. 337 s. ISBN 978-80-248-3554-9.

HŘEBÍČEK, Vladimír. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 154 s. ISBN 978-80-210-4537-8.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLLÁRIK, Teodor. *Sociálna psychológia*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1993. 194 s. ISBN 80-08-01828-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 368 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

LIVIAN, Y. F., P. DAVIDOVÁ a L. PRAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. Praha: HZ, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 192 s. ISBN 978-80-247-4751-4.

PROCHOVNÍK, Štěpán. *Metody a techniky sociologického výzkumu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 1991. 98 s. ISBN 80-7078-094-0.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 2. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2010. 217 s. ISBN 978-80-7431-019-5.

SURHONE, L.M., M.T. TENNOE and S.F. HENSSONOW. *Yerkes-Dodson Law*. Hoboken: Betascript Publishing, 2010. ISBN 978-3-639-91858-8.

VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. Praha: VÚPSV, 2007. 91 s. ISBN 978-80-87007-71-6.

WRIGHT, Patrick and Raymond NOE. *Management of organizations*. Boston: Irwin, 1996. 857 p. ISBN 025-617-472-5.

Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 Zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84. Dostupný z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_13#ProfilPP. ISSN 1211-1244.

CHVÁTAL, Dalibor. Zaměstnanecké výhody umí výrazně motivovat. *Měšec.cz* [online]. 2007 [cit. 2016-04-01]. ISSN 1213-4414. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/zamestnanecke-vyhody-umi-vyznamne-motivovat/>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. MPSV: *Regionální statistika ceny práce - Olomoucký kraj* [online]. MPSV [12. 3. 2016]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/olo/ps?stat=2000000000070&obdobi=4&rok=2015&uzemi=124&send=1>

KAHÁNKOVÁ, Šárka. *Zhodnocení motivace zaměstnanců v podniku*. Ostrava, 2014. Diplomová práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, katedra podnikohospodářská.

Seznam symbolů a zkratk

OEM	označuje výrobce, jehož výrobek je prodáván a propagován jinou obchodní značkou
OKEČ	odvětvová klasifikace ekonomických činností
α	alfa

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22.4.2016

Kristýna Kožíčková

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: Zásady pro tvorbu dotazníku

Příloha č. 2: Dotazník

Příloha č. 3: Organizační struktura podniku

Příloha č. 4: Doplnění vyhodnocení otázek pomocí grafů a tabulek